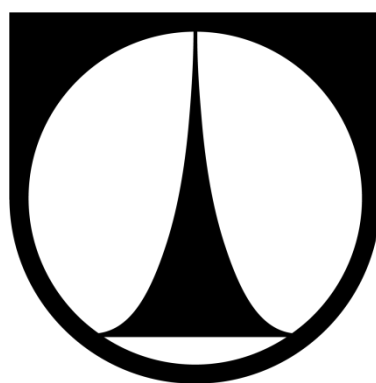


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Romana Zvolánková**

# **Technická univerzita v Liberci**

## **Ekonomická fakulta**

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **NOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRÁLNÍHO NÁKUPU**

### **NEW ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CENTRAL PURCHASING**

DP-EF-KPE-2013-82

Bc. Romana Zvolánková

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc. Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Lenka Veselá, Business Unit Buyer, Johnson Controls k.s

.

Počet stran: 80

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 5.3.2013

Podpis: .....

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. za odborné vedení mé závěrečné práce a cenné rady poskytnuté v průběhu jejího zpracování.

Dále mé poděkování patří konzultantovi Lence Veselé, za její postřehy, připomínky a poskytnuté materiály.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá, změnou organizační struktury v oddělení centrálního nákupu společnosti Johnson Controls. Tak aby zůstala začleněna do celkové organizační struktury podniku, a flexibilněji mohla plnit své úkoly a cíle. V současně nastavené organizaci práce, se některé procesní úkony opakují. Cílem je odstranit tyto opakující se procesy, a zaměřit se na další činnosti oddělení nákupu.

## **Klíčova slova:**

Automotive-experience, Building-efficiency, Powersolution, Komoditní nákup, Programový nákup, Bidders list, Komodity, OEM dirigované materiály, OEM nedisigované materiály, Make versus Buy, Sourcing-board, Supplier development, Risk management, Scheduling agreement

## **Summary**

Approach of this dissertation is to change organizational structure of central purchasing in Johnson Controls. To integrate new organization of this department into complete structure of company. Department should be more flexible in fulfilling all given targets. Some processes are currently repeating and the goal is to eliminate them.

## **Keywords:**

Automotive-experience, Building-efficiency, Powersolution, Commodity purchasing, Project purchasing, Bidders list, Commodity, OEM directed materials, OEM indirect material, Make versus Buy, Sourcing board, Supplier development, Risk management, Scheduling agreement

# 1. OBSAH

<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, VÝRAZŮ A SYMBOLŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>13</b>
<b>2 NÁKUP A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE .....</b>	<b>15</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ FUNKCE NÁKUPU.....	15
2.2 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU .....	16
2.3 CÍLE OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP PODNIKU.....	17
2.4 TVORBA MATERIÁLOVÉ STRATEGIE .....	17
2.5 STRATEGIE DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	18
2.6 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	20
2.7 ORGANIZACE NÁKUPU.....	23
2.8 MÍRA CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE NÁKUPU.....	24
5.9 LOGISTIKA NÁKUPU .....	27
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI JOHNSON CONTROLS .....</b>	<b>30</b>
3.1 ZÁKAZNÍCI A PROJEKTY DIVIZE TRIM .....	35
3.2 STRATEGIE A KULTURA SPOLEČNOSTI, .....	39
3.3 ETIKA A ETICKÉ ZÁSADY SPOLEČNOSTI .....	44
3.4 SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	44
<b>4 CENTRÁLNÍ NÁKUP – SOUČASNÝ STAV .....</b>	<b>46</b>
4.1 BOS – BUSSINES OPERATING SYSTÉM .....	46
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRÁLNÍHO NÁKUPU.....	49
4.2.1 Komoditní nákup.....	49
4.2.2 Programový nákup.....	56
4.2.3 Komoditní nákup versus programový nákup .....	61
4.2.4 Programový nákup versus dodavatelé.....	61
<b>5 SYSTÉMOVÉ CHYBY V CENTRÁLNÍM NÁKUPU.....</b>	<b>63</b>
<b>6 NAVRHOVANÉ ZMĚNY V ORGANIZACI CENTRÁLNÍHO NÁKUPU.....</b>	<b>65</b>
6.1 NOVĚ NASTAVENÁ SPOLUPRÁCE KOMODITNÍHO A PROGRAMOVÉHO NÁKUPU.....	65
6.2 SPOLUPRÁCE OPERATIVNÍHO NÁKUPU VERSUS DODAVATELE .....	67
6.3 PŘÍNOSEY ZÍSKANÉ NOVOU ORGANIZAČNÍ STRUKTUROU .....	68
6.3.1 Nutné znalosti .....	68
6.3.2 Užší spolupráce s dodavateli.....	69
6.3.3 Vývojové trendy .....	69

6.3.4 Standardizace.....	69
6.3.5 Zúžení týmu operativních nákupčích.....	73
6.3.6 Požadavky na dodavatele .....	74
<b>7 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ.....</b>	<b>75</b>
<b>8 ZÁVĚR.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
CITACE .....	79
BIBLIOGRAFIE.....	79



## **Seznam tabulek**

<i>Tab. 1: počet nakupovaných dílů v databázi SAP.....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 2: Potencionální finanční úspora.....</i>	<i>76</i>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru.....	25
Obr. 2: Funkčně centralizovaný typ organizace centrálního nákupu .....	26
Obr. 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací tří skupin .....	27
Obr. 4: Interiérové vybavení navržené firmou Johnson Controls (FORD) .....	31
Obr. 5: Interiérové vybavení navržené firmou Johnson Controls (OPEL).....	31
Obr. 6: Kompletní řešení sedadel (OPEL) .....	32
Obr. 7: Středová konzole (KIA) .....	32
Obr. 8: Dveřní panel (KIA) .....	33
Obr. 9: JC Logo .....	34
Obr. 10: Další pohled na strategický plánovací cyklus (tvorba strategie).....	40
Obr. 11: Business Operation System(rozdělení sekcí) .....	48
Obr. 12: Business OperationSystem graficky.....	48
Obr. 13: Rozdělení komodit .....	51
Obr. 14: Zpracované kůže .....	52
Obr. 15: Vznik zátažné pleteniny na okrouhlém pletacím stroji .....	53
Obr. 16: Svazek skleněných vláken.....	54
Obr. 17: Bill of material – materiálový list vyráběného dílu (úvodní strana) .....	58
Obr. 18: Release – uvolnění výkresové a materiálové dokumentace do výroby (úvodní strana) .....	59
Obr. 19: Spolupráce komoditní nákup versus programový.....	61
Obr. 20: Spolupráce programový nákup a dodavatel .....	62
Obr. 21: Současný stav spolupráce.....	65
Obr. 22: Nově nastavená komunikační matice.....	66
Obr. 23: Současná spolupráce programového nákupu versus dodavatel.....	67
Obr. 24: Nově nastavená spolupráce operativního nákupu s dodavateli .....	67
Obr. 25: Nové uspořádání spolupráce .....	68
Obr. 26: Návaznost strategického a operativního nákupu .....	73

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, VÝRAZŮ A SYMBOLŮ**

BOM – materiálový list

BOS – obchodní operační systém

EMS – environmentální systém

LOS – personální operační systém

MOS – výrobní operační systém

OEM – výroba originálních dílů

PLUS – výrobní operační systém

POS – nákupní operační systém

RFQ – požadavek na kalkulaci

SAP – informační systém

SSOW – dodavatelská smlouva

TPDM – interní systém pro ukládání dat z vývojového oddělení (výkresy, specifikace, atd.)

TRIM – divize zabývající se výrobou autopotahů

VP – vice president

# 1 Úvod

Hlavním cílem každého podniku je maximalizace zisku, což je podmíněno optimalizací a zvýšením efektivnosti všech procesů, které se v podniku odehrávají, aby společnost Johnson Controls stále zvyšovala svou konkurenceschopnost na trhu. Každý jednotlivý proces v rámci organizace, od počátečního nákupu materiálu a surovin až po konečnou expedici, je v každém podniku jedinečný. Každý podnik se snaží o optimalizaci všech posobících procesů. Tato diplomová práce pojednává o procesu, který stojí na začátku tedy o oddělení nákupu. Jedná se o oblast zajišťující veškeré vstupy pro výrobní proces, jehož nedílnou a hlavní součástí je správný výběr dodavatele.

Nakupovaný materiál se dělí na dvě části. Jedná se o přímý materiál, který vstupuje do výrobního procesu a nepřímý materiál, neboli režijní. Práce se věnuje pouze té části nákupního oddělení, které zajišťuje přímý materiál.

Vedení centrálního nákupu, které je lokalizováno ve Spojených státech amerických, prošlo během nedávného období velkými organizačními změnami, které postihují každodenní činnosti centrálního nákupu. Evropská část centrálního nákupu je lokalizována v Německu, na Slovensku a v Čechách. Tato práce se bude zabývat oddělením komoditního nákupu, jež je lokalizován v Německu a oddělením programového nákupu, který je lokalizován v České republice.

Zavedení změn vedlo k zamyšlení jakým způsobem, optimalizovat postupy které jsou momentálně zavedené a funkční. Avšak již nevyhovují současným potřebám pro efektivní, flexibilní práci tohoto oddělení. Toto byl námět pro vypracování diplomové práce, která bude sloužit jako podklad pro změny organizační struktury centrálního nákupu.

Cílem práce je zefektivnění procesů v oddělení centrálního nákupu, aby mohl podnik maximalizovat zisk při nákupu vstupů potřebných pro výrobní proces. Zlepšení je možné dosáhnout při změně organizační struktury nákupního oddělení a jeho návaznosti na ostatní složky jak v podniku, tak u dodavatelů. Nová struktura umožní zlepšení v oblastech uzavírání dodavatelsko-odběratelských smluv, sjednocení dodávaných dílů, kratší reakční časy na změny v rámci podniku, ale i vně podniku, tedy s dodavateli. U nakupovaných dílů, zajistí změna více prostoru času na řešení standardizace. V oddělení centrálního nákupu,

bylo také zkoumáno, zdali je současný počet zaměstnanců vyhovující. Jak v oddělení komoditního nákupu, tak v oddělení programového nákupu.

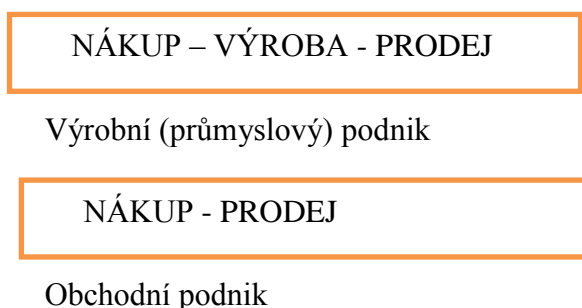
Všechny ekonomické údaje jsou transferovány jednotným ukazatelem, který není v práci uveden.

## 2 Nákup a jeho základní funkce

Základní funkce a možnosti organizačních struktur centrálního nákupu jsou uvedeny v následující kapitole.

### 2.1 Charakteristika podnikové funkce nákupu

Nákupní oddělení představuje jednu ze základních vnitropodnikových funkcí, bez ohledu o jaký typ podniku se jedná, zda jde o podnik výrobní, obchodní, či se orientuje na poskytování služeb. Rozložení podniku do subsystému je možné a to dle následujícího obrázku. (Lukoszová,X. 2004, s. 4,7)



Marketing nákupního oddělení je specializováno na sběr analýzu a následně vyhodnocování těchto informací o nákupním trhu.

(Lukoszová,X. 2004, s., 7) „Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- Co nejpresněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu.
- Systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb.
- Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale, sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách.
- Systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití.

- *Zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů.*
- *Vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu.*
- *Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů.*
- *Uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.).“*

## **2.2 Plánování nákupu**

Plánování v nákupním oddělení je tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční rozhodovací a tvůrčí aktivity a jejich cílem je určit optimální nástroje k realizaci zajištění všech potřebných zdrojů. Při procesu plánování je třeba vycházet z podnikových stanovených cílů a také dle strategie podniku. Z hlediska časového můžeme plánování rozdělit na následující:

**Strategické** – což je plánování na nejdelší období, z pravidla se uvádí přibližně horizont pěti let. Základem pro strategické plánování nákupu jsou analýzy jak situace vně podniku, tedy na trhu, tak situace vnitropodnikové. Analýzu pro tyto účely můžeme zpravidla rozdělit do následujících fází.

1. Analýza situace nákupního trhu a určení potencionálních příležitostí a hrozeb, která obsahuje rozbor trhu, charakteristiku nákupního trhu daného odvětví a rozbor vlastní pozice na trhu.
2. Vnitropodnikové analýzy, při kterých můžeme využít analýzu s možností Paretova principu 20/80 díky které si firma určí nejvýznamnější položky zásob, jež mají nevýznamnější vliv kapitál, který je k nim vázán. Dále do vnitropodnikové analýzy patří zjištění silných a slabých stránek firmy, což nadále může sloužit jako podklad pro další vymezení cílů. Poslední část vnitropodnikové analýzy se věnuje životnímu cyklu výrobku, což je východisko pro následnou tvorbu materiálové strategie.

**Taktické** – plánování na kratší dobu než u strategického, v literaturách se uvádí různé délky časového období, nicméně se pohybují kolem jednoho až tří let.

**Operativní** – je takové plánování, při kterém rozhodujeme na základě momentální situace, tedy operativně (Lukoszová,X. 2004)

### **2.3 Cíle ovlivňující nákup podniku**

(Lukoszová,X. 2004, s. 16) „*Cíle popisující stav budoucnosti, kterého bychom chtěli prostřednictvím různých činností dosáhnout nebo mu zabránit. Určují směr plánovaných opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru.*

*Podle těchto rozhodovacích aspektů zastávají cíle tyto funkce:*

- *identifikační,*
- *výběrovou,*
- *popisnou,*
- *hodnotící.*

*Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:*

- *uspokojení potřeby,*
- *snížení nákladů nákupu,*
- *snížení rizika nákupu,*
- *zvýšení rychlosti nákupu,*
- *zvýšení flexibility nákupu,*
- *zvýšení kvality nákupu,*
- *sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.*“

### **2.4 Tvorba materiálové strategie**

Obsahem tvorby materiálové strategie, je rozhodnutí o možné budoucí variantě, tedy o výběru technicky optimálního zdroje a ekonomicky optimálního zdroje surovin, určený pro konkrétní výrobek. Rozhodnutí může být, že materiál bude nakoupen, vyroben, nebo vyroben v kooperaci. Základní rozhodování je ve většině případů mezi variantou nakoupit, či zajistit interně. Vlastní výroba je před dodávkou upřednostňována především v situaci kdy:

- vlastní činností, můžeme dodávku zajistit, s nižšími náklady, v porovnání s dodavatelskou cenou,
- není možnost dopravy, či skladování,
- je-li požadována absolutní kontinuita a stoprocentní jistota v zásobení,
- v případě vlastní výroby je firma schopna dosáhnout vyšší kvalitu,



- firma má k dispozici vlastní výrobní kapacitu,
- firma má k dispozici dostatek kapitálu,
- firma je vlastníkem know-how, nebo patentů na výrobu,
- není možné najít vhodného kandidáta na dodávky.

Naopak cizí dodávky jsou upřednostněny v těchto případech:

- dodavatelské ceny jsou nižší než firemní náklady,
- firma není schopna zajistit požadovanou kvalitu,
- firma nemá dostatečné kapacity,
- licence, nebo produkční práva jsou nedostupné, nebo příliš drahé,
- vlastní výroba by přinesla jistá rizika (bezpečnostní),
- firma nemá zkušenosti s daným druhem výroby.

Plánování spotřeby materiálu v krátkodobém horizontu má dvě části:

1. Plánování materiálového druhu, v tomto případě je velmi důležité respektování výhod standardizace, kde se můžeme orientovat buď, dle výrobních programů, či dle výrobního období.
2. Plánování materiálové spotřeby, tedy množství. Při tomto plánování je důležité přesně specifikovat druh, množství, a termíny ve kterých bude materiál spotřebováván.  
(Lukoszová,X. 2004)

## **2.5 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů**

(Lukoszová,X. 2004, s. 25) „*Smyslem této části nákupní strategie je systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku.*“

Do této strategie zahrnujeme následující kroky:

- Volba dodavatele, ten musí být vybrán tak aby splňoval veškeré nutné předpoklady pro zabezpečení všech potřebných závazků.
- Volba logistického toku, který může být realizován automobilovou dopravou, leteckou, lodní, nebo kombinací některých z těchto způsobů. Doprava může být organizována jak dodavatelem, tak odběratelem.

- Rozhodnutí o podmínkách dodávek, kde by měli být nastaveny konkrétní pravidla pro dodávky. Patří sem dodací podmínky, platební podmínky, periodicita dodávek, reakční časy na odvolávky a změny, balicí postupy a jiné.
- Materiálně technické a právní zabezpečení dodávek, tak aby dodávky splňovaly veškeré zákony a podmínky dodavatelské a odběratelské země.

(Lukoszová, X. 2004)

### **Stabilita a konkurenceschopnost dodavatelů**

(Lukoszová, X. 2004, s. 25) *„Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří si udrží nebo zlepší svou konkurenční pozici ve smyslu svých výrobků a služeb. Tento faktor zajišťuje, že firma bude nakupovat výrobní vstupy postačující nebo lepší kvality, aby si zajistila svou vlastní konkurenceschopnost. Také volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajistit potřeby firmy, minimalizuje náklady na změny dodavatelů.“*

### **Vybudování a posílení vyjednávacího vlivu,**

Dodavatelé, které si vybíráme, pro spolupráci mají různé postavení na trhu, což ovlivňuje jejich vyjednávací pozici. Ty, které můžeme označit jako dodavatele s velkým vlivem a silnou vyjednávací pozicí mají tyto charakteristické rysy:

- soustředěvaného (skupinu, horizontální systém),
- nejsou závislí na zákazníkovi vzhledem k tomu, že mají velký podíl prodeje na trhu,
- jejich změna by firmě přinesla velké náklady,
- jejichž výrobky jsou jedinečné,
- pokud si je finální zákazník nominuje sám a firma je nucena kupovat jejich produkty.

Cílem nákupního oddělení je nacházení mechanismů k překonávání těchto zdrojů, jež mají vliv na vyjednávací pozici. Pro snižování vlivu můžou být použity například tyto mechanismy:

- rozptýlení nákupu,
- odstranění nákladů při změně dodavatele,
- vytvářením náhradní dodavatelské sítě, podpora nových dodavatelů,
- standardizace. (Lukoszová, X. 2004)

## 2.6 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů, patří k základním aspektům činnosti dnešní tržně orientované firmy, a má velice dlouhou tradici. Jelikož nákupní oddělení výrazným podílem přispívá k optimalizaci firemního zisku, proto je velice důležité zabývat se tím jak nakupovat produkty v požadované kvalitě, za nejlepších tržních podmínek, za správnou cenu, v požadovaném množství a dodané ve správném čase.

(Cristancho, Fabian A. 2008, s. 113) „*Firma musí být vždy připravena vystupovat nejen jako potenciální prodejce, ale stejně tak i jako potenciální nákupce. Globalizace a transfer technologií ovlivňují mimo jiné trhy tak, že nutí jednotlivé firmy diverzifikovat lokalizaci svých dodavatelů. To opět na druhé straně ovlivňuje firmu v utváření vlastního hodnotového řetězce, tzn., pokud jde o existenci relevantních firemních funkcí a činností. Zejména bude tento vliv výrazný u firem, které působí jak na mezinárodních, tak tuzemských trzích.*

*Jestliže vzniká situace, kdy nákupní trh není teritoriálně omezen, přicházejí v úvahu při hodnocení dodavatelů další parametry. Jedná se o parametry, které by měly vyjádřit ekonomické, sociální, kulturní a ekologické rozdíly v prostředí, kde se nachází nejvýhodnější dodavatel. Nestáčí totiž ohodnocení a porovnání jednotlivých dodavatelů podle klasických parametrů, jako je cena, kvalita, dodací podmínky, služby přidané k nakupovanému produktu, případně další, které jsou dnes běžně používány nejen v praxi, ale uváděny i v teoretických pracích.“*

### Klasické parametry hodnocení dodavatelů

V literaturách se převážně uvádějí parametry pro hodnocení dodavatelů, které souvisí s konkurenční pozicí dodavatele a s tím související konkurenční silou, ale také parametry hodnotící životní cyklus produktu jeho vnější a vnitřní charakteristiku. Nicméně tyto ukazatele nejsou univerzální ani absolutní, je tedy pouze na každém odběrateli jaký zvolí systém pro hodnocení svých dodavatelů, jakou bude mít každý parametr váhu na základě odběratelských zkušeností a požadavků. Tyto parametry můžeme shrnout do komplexních indexů, například cenový index, který bere v potaz řadu dalších informací, které v celkovém součtu tvoří podstatu daného základního indexu. Každý z indexů může být tvořen sub-indexy, nicméně i zde je třeba mít na paměti, že každá odběratelská firma si může na základě zkušeností složení svých indexů přizpůsobit svým potřebám. Pro finální

výsledek hodnocení dodavatele, používá každá firma své zvolené váhy přiřazené k jednotlivým indexům.

**Rozšíření parametru hodnocení dodavatelů**, přichází v rámci hledání dodavatelů na mezinárodním trhu. Na mezinárodním trhu firma vyhledává partnera pro dodávky, který splňuje následující kritéria:

- finanční úsporu,
- levnější a kvalitnější pracovní síla,
- nové technologie,
- lepší sociální a ekonomické podmínky,
- konkurenceschopnost mezi ostatními dodavateli,
- možné vládní výhody,
- geografické výhody,
- lepší dosažitelnost k surovinám.

Klasické parametry v sobě nezahrnují úvahu o jiných sociálních ani ekonomických podmínkách na zahraničním trhu, kde potencionální dodavatel působí. Je tedy potřeba základní parametry rozšířit o mezikulturní parametry. (Cristancho, Fabian A. 2008)

**Mezikulturní parametry, které lze použít při hodnocení zahraničních dodavatelů.**

Tyto parametry zohledňují vztah mezi odběratelem a dodavatelem, v podmínkách dodavatelského prostředí v jiné zemi. Odběratel si díky těmto parametrům dělá obrázek o průběhu procesu během budoucího vyjednávacího procesu, taktéž si díky těmto parametrům může odběratel vyhodnotit reálně charakteristiky dodavatele a spolupracovat s ním na budoucím rámci prostředí obchodního vztahu. Mezikulturní parametry jsou například:

- sebevědomí společnosti, které je vytvářeno na základě makroprostředí ve kterém firma působí,
- současné vztahy jaké firma udržuje s konkurencí a partnery,
- jakým způsobem firma dosahuje rozhodnutí (délka a forma),
- způsoby jaké firma používá při řešení konfliktů,
- jaké zastává postoje k vedení firmy,
- komunikační schopnosti,
- motivační systém firmy.

Tyto parametry zohledňují kulturní rozdíly mezi styly vyjednávání obou účastníků nákupního procesu.(Cristancho, Fabian A. 2008,)

### **Sociální odpovědnosti**

Mnohé firmy se neuvědomují, jak významnou sílu má lidské uspořádání společnosti, politické názory a stav životního prostředí na firemní kulturu a zpětně. Díky globalizaci se situace mění tak, že firmy mají možnost ovlivnit nejen své lokální trhy, ale také v místech, které by v minulosti byly nemyslitelné. Globalizace eliminuje vzdálenosti, a tak se podniky dostávají na nové netradiční a exotické trhy, kde investují svůj kapitál a tento tok kapitálu se následně odráží v celospolečenských změnách.

V případě, že budeme považovat firmu za jeden z prvotních elementů společnosti, pak uznáváme, že firma může ovlivňovat a měnit distribuce světového bohatství, ovlivňovat životní prostředí a podmínky pro obyvatele na celém světě. V nákupním procesu, můžeme zahrnutím některých parametrů do hodnocení dodavatelů pomoci se strategií hledání a uskutečnění řešení světové nerovnováhy. Jsou to:

- parametry podporující ochranu životního prostředí,
- parametry podporující společenskou a sociální rovnováhu.

První parametr, tedy ten, který podporuje ochranu životního prostředí, se týká jak existujících tak neexistujících norem a legislativních požadavků, které firma musí respektovat tak aby ve spolupráci se svými dodavateli, díky morálnímu kodexu ochraňovala životní prostředí. Odběratele by pak měli upřednostnit ty dodavatele, kteří mají na toto téma jasně danou firemní politiku, nebo věnují mimořádné úsilí na dosažení tohoto stavu. Firma by si měla všimnout současného stavu podmínek životního prostředí v místě, kde budoucí dodavatel sídlí, včetně toho jak může ovlivnit prostředí jak na lokální tak mezinárodní úrovni.

Parametr, který se týká odstranění nerovnovážného sociálního vývoje je zaměřen na rovnováhu sociálních podmínek pro obyvatelstvo na celém světě. Potenciální budoucí odběratel, by měl lépe hodnotit ty dodavatele, jež mají zabudovanou firemní politiku sociálního zabezpečení svých zaměstnanců.(Cristancho, Fabian A. 2008)

## **Lokální a globální odlišnosti, jejich vliv na vyjednávání**

Následný proces po rozšíření hodnocení dodavatelů je proces spojený s vyjednáváním s vybraným dodavatelem. Při tomto vyjednávání musí obě strany brát v potaz mezikulturní parametry a bariéry, které vstupují do vyjednávacího procesu.

(Cristancho, Fabian A. 2008, s 114-118) *“To je jeden z důvodů, proč je nezbytné vytvořit filtrující proces, ve kterém účastníci nákupního (dodavatelsko-odběratelského) procesu minimalizují sociální problémy a jejich podstatu. Tak je možno vyjednat na základě pseudo-neutrálních podmínek. Pak je v průběhu vyjednávání jednodušší, aby nákupce a prodejce mohli vyjádřit své vlastní styly vyjednávání. Lokální problémy jsou filtrovány na začátku procesu a vracíme se k nim tehdy, kdy proces vyjednávání skončí. Implementace tohoto procesu umožňuje, aby primárně mohli partneři vytvořit příjemnou atmosféru vyjednávání, ve které budou vycházet především z ekonomických požadavků vyplývajících z hodnocení pomocí klasických parametrů. Tím výsledky vyjednávání pro oba dva účastníky budou optimální.*

*I když uvedené parametry nejsou lehce implementovatelné kvůli své kvantitativní nejasnosti, je potřeba, aby se touto problematikou zabývala teoretická fronta, a ve spolupráci s praxí upřesnila jejich váhu a jejich význam při procesu hodnocení dodavatelů v aktuálních světových podmínkách. Firmy si musí uvědomovat své sociální role a snažit se jinými netradičními způsoby pomáhat světovému společenství bez ztráty cílů vlastního podniku. Smyslem je nejen vlastní zisk, ale zlepšení životní úrovně nejen vlastních pracovníků v podniku ale v celé světové společnosti.”*

## **2.7 Organizace nákupu**

Organizace nákupu v podniku je potřeba řešit s ohledem zejména na následující faktory:

- pojetí funkce nákupu,
- v jaké míře je nákup centralizován popřípadě decentralizován,
- umístění oddělení v organizační struktuře,
- způsoby vnitřního rozdělení práce,
- vztahy k ostatním útvarům podniku. (Lukoszová,X. 2004)

## 2.8 Míra centralizace a decentralizace nákupu

(Lukoszová,X. 2004, s. 28-31) „*Míra centralizace se zpravidla odvodí s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Negativně se ale projevuje v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších pořizovacích nákladech. Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn. V podnicích koncernového typu se zpravidla přijímají kompromisní organizační řešení, která kombinují výhody centralizace a decentralizace. Základní možná kompromisní řešení organizace nákupu představuje:*

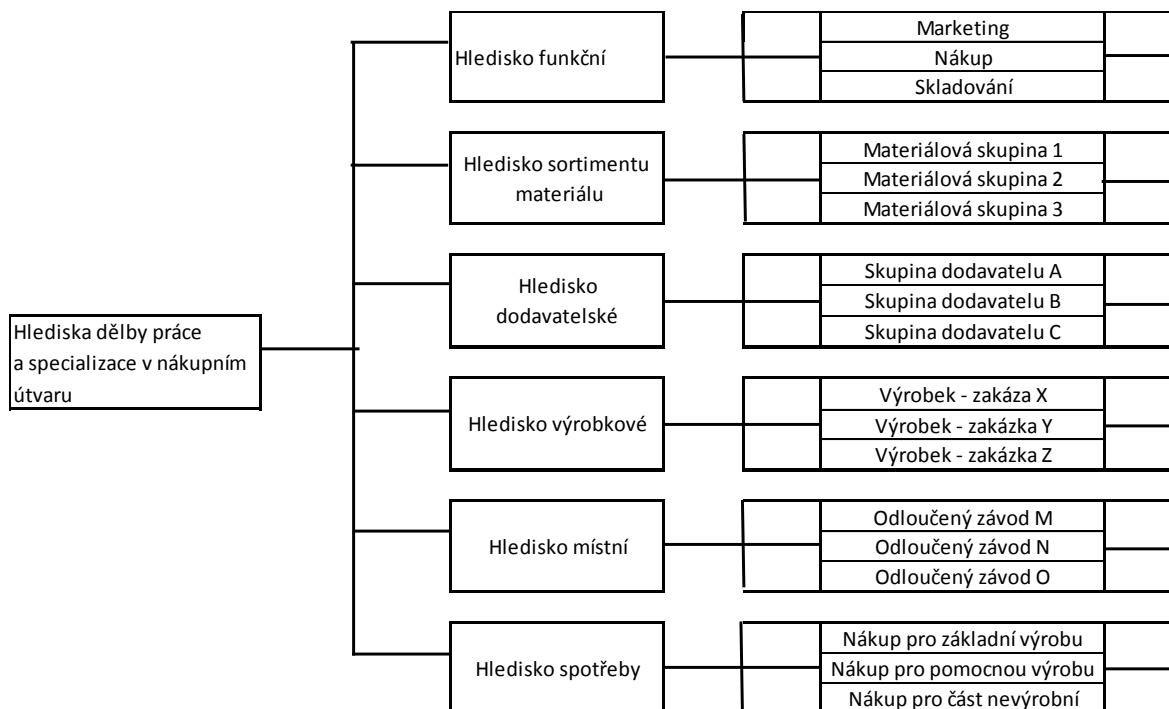
- *Dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti má útvar centrálního nákupu)*
- *Řízená decentralizace) větší pravomoci a odpovědnosti za nákup jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu na jednotlivých závodech).*“

### Umístění oddělení nákupu v organizační struktuře podniku

Umístění oddělení centrálního nákupu v organizační struktuře podniku se liší dle, velikosti podniku a oboru podniku. Ve většině podniků je toto oddělení součástí obchodního úseku, nebo může být zařazeno do výrobního útvaru, jedná se například o odvětví stavebnictví, či pro méně opakované výroby. Toto začlenění do výrobního úseku přináší některé výhody, například flexibilnější řešení operativních problémů, větší pružnost při změně výrobního programu, při technologických změnách apod. Ve velkých podnicích, v České republice spíše ojediněle, je nákupní oddělení samostatný útvar. Při každé z těchto variant je podstatnou složkou úspěchu nákupního oddělení, aktivní spolupráce s útvary, které mají zodpovědnost za přípravu výroby, řízení výroby, údržba, účetnictví, finance, kontroly, statistiky, obchodně technického vedení a vývoje.(Lukoszová,X. 2004)

## Vnitřní dělba práce

Základní modely vnitřní dělby práce v nákupu jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 1: Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru

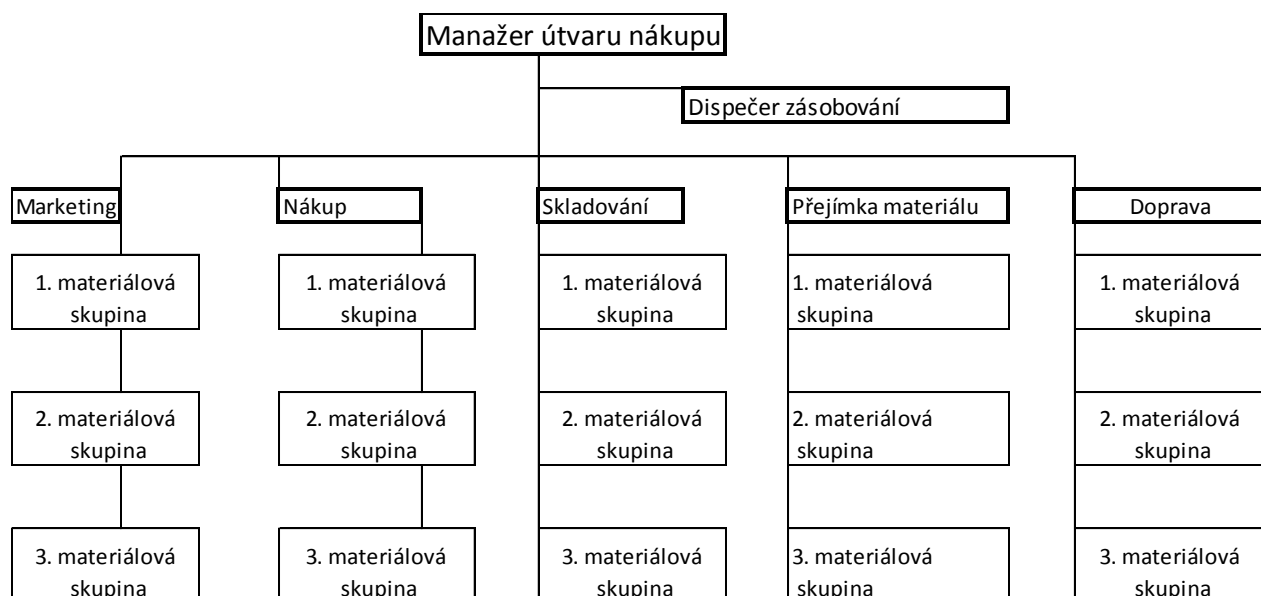
Zdroj: Lukoszová, X. 2004, Nákup a jeho řízení

Při rozhodování o vnitřní dělbě práce v útvaru nákupu se často uplatňují následující typy:

- funkčně centralizovaný,
- funkčně necentralizovaný,
- kombinovaný.

Rozdílnosti jsou především ve vnitřním uspořádání, seskupení aktivit, které útvar uskutečňuje, tedy plánování, nákup, skladování.



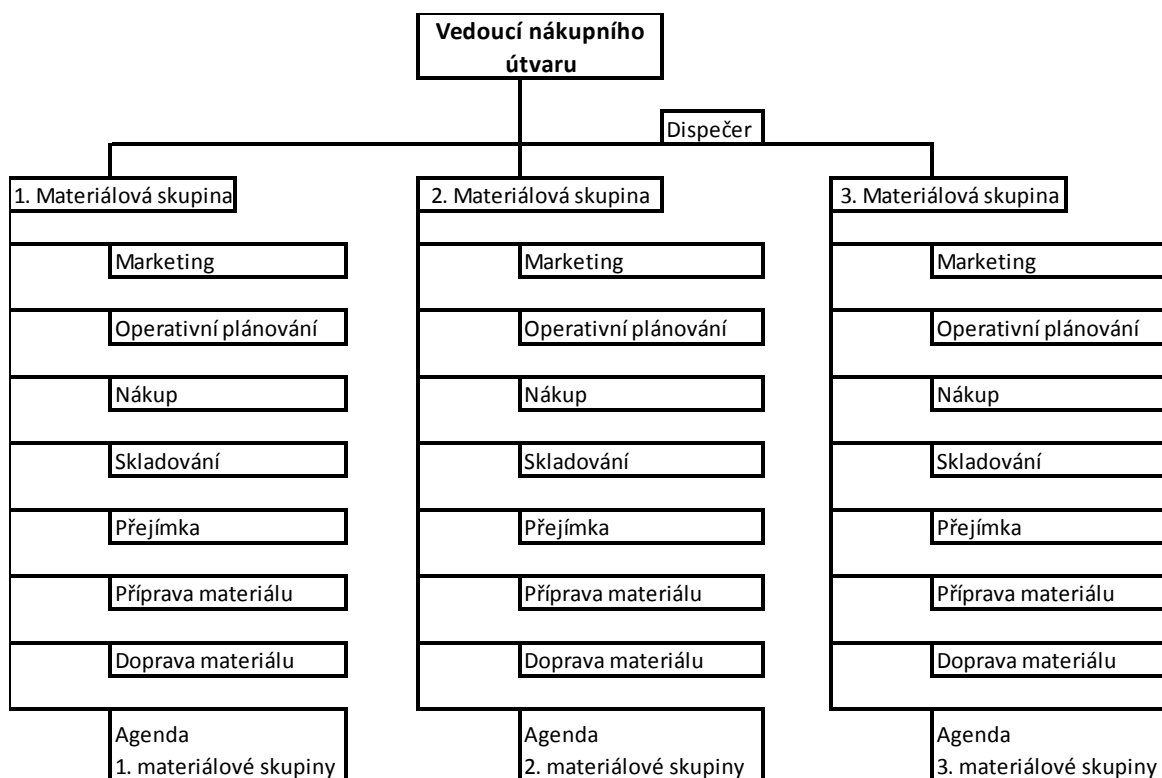


Obr. 2: Funkčně centralizovaný typ organizace centrálního nákupu

Zdroj: Lukoszová,X. 2004, Nákup a jeho řízení

Funkčně centralizovaný typ uspořádání je založen na rozdělení práce dle jejího obsahu. Funkčně decentralizovaný model je uspořádán na základě podobných skupin sortimentu materiálů, nebo dle lokalizace hlavních dodavatelů. Funkční decentralizace přináší výhody ve schopnostech pružnějšího řešení problémů, a větší flexibility. Nevýhodou může být vyhnutí se dodržování nákupní strategie díky oslabení pozornosti, a s tím související růst zásob.

Optimální řešení je kombinovaný typ řešení organizace nákupu, který může zamezit negativní vlivy předchozích modelů.



Obr. 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací tří skupin

Zdroj: Lukoszová, X. 2004, Nákup a jeho řízení

## 5.9 Logistika nákupu

(Sixta, J.; Mačát, V., 2005 s. 14) „*Logistika představuje ekonomický postoj, manažerskou a tvůrčí koncepci, která v podmínkách integrovaného řetězce vytváření přidané hodnoty, v kombinaci se slučitelnou organizační realizací, vede k přesné alokaci odpovědnosti za všechny pohyby a zásoby použitých materiálů.*“

Oddělení centrálního nákupu společnosti Johnson Controls, nemá ve své zprávě řízení logistických toků. Nicméně při uzavírání dodavatelsko-odběratelských smluv, jsou dojednávány taktéž podmínky pro dopravu, kterou zajišťuje firma. Operativní řízení logistiky je začleněno do obchodního úseku ve výrobních závodech. Úkolem nákupu, je tedy dohodnout takové podmínky pro dopravu, aby odpovídaly již běžícímu systému ve výrobních závodech.

Hlavním cílem nákupního oddělení z pohledu zajišťování logistiky je uzavření selfbillingové smlouvy s dodavateli. Tento systém spadá do informačního systému v logistice. V poslední době je převážně v automobilovém průmyslu tento způsob fakturace upřednostňován. Selfbilling, můžeme volně přeložit jako samofakturace, či

fakturace odběratelem. Tato forma fakturace je umožněna na základně zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Je podmíněna písemným zplnomocněním odběratele dodavatelem o vystavení daňového podkladu jeho jménem, a že dodavatel takto vystavený daňový doklad přijme.

Výhody pro dodavatele při zavedení tohoto systému jsou například:

- snížení nákladů na vystavování a odesílání faktur, které v tomto systému provádí odběratel,
- s tím spojené zvýšení efektivity v procesu fakturace,
- eliminace chyb při vystavování faktur,
- odpadá problém s platbami po splatnosti, jelikož proces platby je u odběratele nastaven automaticky.

Výhody z pohledu odběratele jsou tyto:

- snížení, nebo úplné zrušení nákladů na příjem a zpracování faktur,
- již není nutná kontrola dodaných faktur,
- nehrozí prodlení plateb.

Většina odběratelských firem nabízí v případě zavedení tohoto systému zkrácení splatnosti faktur, což je možné v návaznosti na zrychlení systému. Při zavádění do praxe, především s dodavatelem z jiné země, musí obě zúčastněné strany vždy brát v potaz, zdali je tento způsob umožněn dle legislativy daného státu. A zda tyto podklady budou daňově uznatelné. Při zavádění tohoto systému do praxe ve firmě Johnson Controls, byly právě tyto překážky, při mezinárodních vztazích vždy detailně prozkoumány, před zavedením a podepsáním zmocnění.

Nevýhoda při zavedení tohoto systému, nebo spíše poznatek z praxe. Dodaný materiál se musí přesně shodovat s materiálem, který se uvádí na objednávce, jak z pohledu druhu tak množství. V případě že se jediná položka neshoduje, systém pozastaví platbu dodavateli. Což se může stát v případě, že dodavatel například do dodávky přidá nové vzorky, či nějaký díl naopak chybí.

**Logistický informační systém, (LIS)** je určen k tomu, aby podporoval celý logistický proces, a to v celé šíři dodavatelského řetězce. Tento systém nám poskytuje údaje, které jsou nezbytné pro efektivní řízení veškerého toku zboží. Logistický systém je část manažerského informačního systému.

Logistický informační systém by měl splňovat následující požadavky:

- zahrnovat veškeré úrovně řízení, tedy jak část strategickou tak taktickou a operativní,
- musí obsahovat kompletní logistické řetězce, tedy od nákupu materiálu přes výrobu až po konečnou distribuci,
- veškeré změny by měli být zobrazeny v reálném čase.

Tento systém by měl zobrazovat veškeré náklady, které vznikají v celém logistickém řetězci podniku. (Sixta, J.; Mačát, V., 2005)

### 3 Představení společnosti Johnson Controls

Společnost Johnson Controls byla založena v roce 1885 a zakladatelem byl profesor Warren Johnson, který si nechal jako první patentovat elektricky pokojový termostat. Společnost se poté stala technologickým vůdcem v oboru automatických systému tepelné regulace budov. V následujících letech provedla společnost několik významných akvizicí. Díky kterým společnost Globe-Union v roce 1978 vstoupila do oboru výroby automobilových baterií. V současnosti je společnost předním výrobcem olověných automobilových baterií. Další velká změna proběhla s další akvizicí v roce 1985, se společností Hoover Universal, díky které společnost Johnson Controls pronikla do průmyslového odvětví výroby automobilových sedadel. Společnost Johnson Controls, je momentálně celosvětově největším výrobcem automobilových sedadel.

Johnson Controls je Americký koncern, který sídlí ve městě Milwaukee, ve státě Wisconsin, ve Spojených státech amerických. Společnost se dělí na 3 následující divize:

- **Automotive Experience** (automobilové součástky), do této divize patří celý systém interiéru pro osobní a nákladní automobily. Podíl na tržbách této divize tvoří téměř polovinu celkových tržeb společnosti Johnson Controls. Největší zastoupení má tato divize v Evropě. Společnost je rozmístěna po celém území evropského kontinentu a najdeme ji ve 121 lokacích. Počet zaměstnanců je okolo 43 tisíc a vedení této divize je lokalizováno v Německu ve městě Burscheid. Americký trh tvoří přibližně 40 procent prodeje a zastoupení má podnik v 72 lokacích po celých Spojených státech amerických. Počet zaměstnanců je přibližně okolo 34 tisíc a vedení sídlí ve státě Michigan ve městě Plymouth. Na Asijském kontinentě je momentálně zastoupení a počet zaměstnanců nejmenší, ale můžeme očekávat, že v blízké budoucnosti se zastoupení na tomto území rozšíří. Momentálně má na Asijském kontinentě Johnson Controls přibližně 13 tisíc zaměstnanců, a nalezneme je v 50 lokacích.

Vývojová oddělení jsou rozmístěna po celém světě a k těm nejvýznamnějším a největším patří Plymouth v USA, Burscheid v Německu, Trenčín na Slovensku a Shanghai v Číně. Celkově jsou vývojová oddělení rozmístěna v 34 státech po celém světě. Jak už bylo výše uvedeno v divizi Automotive experience je firma schopna dodat finálnímu zákazníkovi kompletní řešení interiérů. Což zahrnuje nejen potahy, které vidí zákazník při koupi auta, ale také pěnové výplně a rámy sedadel, kompletní

vybavení palubních desek, celou škálu interiérových materiálů upravených různými způsoby, například embosování a perforace. Dále jsou to dveřní konzole s kompletním vybavením, dveřní panely, stropní čalounění, stropní konzole, a také veškerá elektronika, která k interiéru vozu nepochybně patří. Veškeré interiérové díly a vybavení firma Johnson Controls nabízí svému finálnímu zákazníkovi a to od fáze návrhu, přes fázi vývoje spojenou s testováním všech požadovaných parametrů, až po sériovou výrobu a následný poprodejní servis. Takto kompletně například dodává společnost Johnson Controls pro automobilku Ford. Pro automobily Toyota, Opel, VW, Mercedes, Honda, Fiat a Chevrolet dodává firma více než 70 procent interiérového systému.



*Obr. 4: Interiérové vybavení navržené firmou Johnson Controls (FORD)*

Zdroj: Intranet Johnson Controls



*Obr. 5: Interiérové vybavení navržené firmou Johnson Controls (OPEL)*

Zdroj: Intranet Johnson Controls



*Obr. 6: Kompletní řešení sedadel (OPEL)*

Zdroj: intranet Johnson Controls



*Obr. 7: Středová konzole (KIA)*

Zdroj: intranet Johnson Controls



*Obr. 8: Dveřní panel (KIA)*

Zdroj: intranet Johnson Controls

Další dvě divize nejsou součástí této diplomové práce, jsou tedy představeny jen okrajově.

- **Building Efficiency** (energetická účinnost budov), tato divize je druhá největší a zabývá se kontrolním a integrovaným systémem pro nebytové budovy. Její podíl na tržbách společnosti Johnson Controls tvoří přibližně 35 procent.
- **Power Solutions** (energetická řešení), tato divize má nejmenší podíl na celkovém prodeji, tvoří přibližně jednu třetinu, zabývá se bateriemi do automobilů a hybridními systémy.

Tato diplomová práce pojednává o jedné části divize Automotive Experiences. Konkrétně o části, která se zabývá výrobou autopotahů, a nazývá se TRIM. V této oblasti je společnost Johnson Controls světovým lídrem, což mohou potvrdit i následující čísla, která ukazují procentuální rozdělení trhu v Evropě, ve Spojených státech amerických a v Asii.

V Evropě je tržní podíl společnosti přibližně 30 procent, a jejími největšími konkurenti jsou společnosti Prevent a Faurecie. Celkový počet dodavatelů těchto výrobků je na evropském kontinentě přibližně deset. Znaměřšími jsou například již zmíněný Prevent, a Faurecie, ale také Magna, Aunde a Lear.

Pro Spojené státy americké je rozdělení trhu následující, společnost Johnson Controls ovládá okolo 35 procent tržního podílu a největší konkurenti jsou Lear a Magna. Celkový počet dodavatelů je opět okolo deseti.

V Číně jsou čísla následující, Johnson Controls necelých 20 procent tržního podílů, a zde je největší konkurent firma Dual, která nedosahuje ani 10 procent.



V celkovém součtu má Johnson Controls okolo 27 procent celosvětového tržního podílů, což jí právem přisuzuje pozici globálního lídra v odvětví automobilového průmyslu.

Divize Trim, je schopna finálnímu zákazníkovi nabídnout nejen výrobu autopotahů, ale je schopna obsáhnout veškeré činnosti, které jsou potřeba od první myšlenky až po prodej náhradních dílů. První fáze je vývoj, firma má několik vývojových center, kde probíhají první návrhy, které jsou prezentovány zákazníkovi. V případě že design, který byl navržen vývojovým centrem a následně schválen zákazníkem, nastává další fáze. Tedy šití prvních vzorků a následné testování všech parametrů. Testování je velice důležitá část, vzhledem k tomu, že dnešní doba klade velký důraz na bezpečnost a životní prostředí. Veškeré materiály vstupující do potahů musí být nehořlavé, nesmí mít negativní dopad na životní prostředí. Speciální testovací část je určena pro materiály, které vstupují do airbagových částí potahu. Pokud i tato část vývoje je splněna, výroba se přesouvá do výrobního závodu. Následně probíhá před-sériová výroba, na kterou navazuje výroba sériová. Po ukončení projektu zajišťuje firma i poprodejní servis.

Průměrná životnost projektu je okolo pěti let, nicméně během této doby se výrobky mohou, a často se i mění. Zpravidla se obměňují pohledové materiály, tedy práce na projektu je nikdy nekončící proces.

### ***VIZE JOHNSON CONTROLS***

***„Exceeding our Customers Increasing Expectations.“***

***„Převýšit zvyšující se očekávání našich zákazníků“***



*Obr. 9: JC Logo*

Zdroj: Intranet Johnson Controls

### 3.1 Zákazníci a projekty divize TRIM

Firma Johnson Controls je dodavatelem automobilových potahů do těchto automobilek. Audi, BMW, Daimler, Seat, Ford, Peugeot, Fiat, Kia, Land Rover, Nisan, Opel, Lada, Citroen, Renault, Škoda, Toyota, Volvo, VW, Dacia, Scania a Saab. Nicméně někteří zákazníci jsou klíčoví, co se množství a obratu týče.

Ty nejhlavnější jsou:

**Daimler**



**Mercedes-Benz**

Německá automobilová společnost, která je jedním z největších automobilových výrobců na světě. Společnost vyrábí osobní automobily Mercedes-Benz, ale zároveň je to výrobce nákladních automobilů a autobusů. Produkční továrny značky Mercedes-Benz pro osobní automobily jsou převážně v Evropě a to konkrétně v Německu, nicméně své zastoupení mají i v USA, Argentině a Indii. Pro tohoto zákazníka vyrábí firma potahy pro typy vozů. A-class, B-class, E-class

## Ford



Celým názvem Ford Motor Company, Americká nadnárodní korporace. Firma byla založena 16. Června 1903 ve Spojených státech amerických, kde stále sídlí vedení společnosti. Tato automobilka byla u zrodu zavedení pásové výroby. Byly zde použity jedny z prvních montážních linek s použitím univerzálních součástí. Používání těchto linek, v dnešní době známých pásových výrob se stalo velice oblíbeným způsobem výroby a používá se v hojné míře dodnes. Pro tohoto zákazníka dodává firma autopotahy pro následující vozy. Focus, Fiesta, C-Max.

## Adam Opel AG



Tohoto výrobce všichni znají pod názvem Opel, je to německý výrobce osobních vozů, založený v roce 1962 s počátkem výroby automobilů v roce 1899. Od roku 1929 je součástí amerického koncernu General Motors. Tato značka je ve Velké Británii prodávána pod názvem Vauxhall. V roce 2009, kdy se mateřská firma dostala na pokraj bankrotu, bylo v zájmu Německé vlády automobilku převzít a tím ji osamostatnit. Nakonec k tomuto kroku nedošlo a Opel je stále součástí koncernu General Motors. Pro tohoto výrobce automobilů dodává společnost Johnson Controls potahy pro vozy Zafira, Meriva a Astra.

## Škoda



Historie firmy sahá do roku 1895, kde navazuje na společnost Laurin a Klement, která se následně stala součástí strojírenského průmyslu. Současný název Škoda nese firma od roku 1990 a jejím vlastníkem je koncern Volkswagen Group. Tato automobilka je velice významná pro českou republiku. Je to největší český exportér, a druhý největší zaměstnavatel. Dle těchto ukazatelů, je zjevné, že firma ovlivňuje výrobu a zaměstnanost v celé České republice. Pro tuto značku dodává firma Johnson Controls autopotahy pro následující vozy, Octavia, Fabia, Yetti a Roomster.

## Volvo



Švédský výrobce automobilů byl založen roku 1927 v Goteborgu a svůj nynější název Volvo nese od roku 1944. Automobilka byla roku 2010 zakoupena čínským výrobcem Geely. Volvo Group, je výrobcem nejen automobilů, ale také nákladních vozů, stavebních strojů lodních a leteckých motorů. Firma Johnson Controls dodává autopotahy do této skupiny pro tyto vozy, V40, V60 a V90.

Zákazníci, kteří neodebírají tak velký objem výroby jsou:

**Peugeot**, je značka francouzského výrobce automobilů, která je součástí koncernu PSA, Peugeot a Citroen. První automobil s touto značkou, byl vyroben roku 1889 a nejúspěšnější vůz této značky nese označení 205, byl představen roku 1983.

**Fiat**, je koncern se sídlem v Itálii. Vyrábí osobní a nákladní automobily, taktéž autobusy stavební a zemědělské stroje. Oficiální název je Fiat Group AutomobiliS.p.A. a pod tímto názvem jsou vyráběny vozy značky Fiat, Alfa Romeo a Lancia. Skupina taktéž vlastní stoprocentní podíl ve firmě Maserati. V roce 2009 firma uzavřela kontrakt s americkou automobilkou Chrysler a tím získala 20% podíl.

**Kia**, oficiální název automobilové značky je Kia Motors Corporation. Byla založena roku 1944. Je to značka s téměř nejkratší historií nicméně s největším růstem a rozmachem v posledních letech. Tato značka si směle kráčí za svým cílem stát se největším výrobcem automobilů na světě. Momentálně firma produkuje kolem 1 500 000 vozů ročně a jsou prodávány ve 165 zemích světa.

**Nissan**, je japonská automobilová značka, která patří mezi největší a nejproduktivnější výrobce automobilů v Japonsku. Firma byla založena roku 1911 a první automobil byl vyroben v roce 1914, jehož název byl DAT, podle iniciál zakladatelů firmy.

**Toyota**, je osmá největší společnost na světě. Kromě výroby automobilů se zabývá také výrobou motorů, autobusů robotů a jiné drobné techniky. Sídlo firmy je v Japonsku v městě Tojota.

**Dacia**, tato rumunská automobilka byla roku 1999 koupena společností Renault, nicméně samostatná historie značky sahá do roku 1966, kdy byla založena.

Výroba všech autopotahů v rámci divize TRIM je rozdělena do osmi výrobních závodů, které jsou lokalizovány v Evropě. V České republice jsou tři výrobní závody. První a nejstarší je v České Lípě, další dva jsou v Roudnici nad Labem a ve Stráži pod Ralskem. Další výrobní závod je na Slovensku ve městě Martin. V Rumunsku jsou to dva výrobní závody ve městech Pitești a Ploiești, v Rusku je to závod v Togliati a posledním a nejnovějším výrobním závodem je Štip v Makedonii.

Rozdělení projektů do jednotlivých závodů, je na základě lokace, tak aby finální zákazník byl co nejbližší, ale také dle volných kapacit v daných závodech. Výrobní lokace se může v průběhu výroby měnit a to z důvodů, které jsou dány externími změnami, což může být například přesun výroby finálního zákazníka, ale také díky interním změnám ve firmě. Takové interní změny může vyvolat například významné navýšení výroby spojené s nedostatečnou kapacitou, nebo naopak snížení výroby a tím uvolnění kapacit v některém z výrobních závodů. Jednoznačně, pro produkci je výhodné pokud výrobní podnik, který s výrobou začne, také následně po ukončení projektu zakončí.

### **3.2 Strategie a kultura společnosti,**

Výsledky strategických analýz jsou základním východiskem pro následnou tvorbu strategie firmy. Analýzy navazují na stanovená poslání společnosti, vytyčených cílů a podnikatelských záměrů. Z praxe je běžně známo, že cíle dvou různých skupin uvnitř jednoho podnikatelského subjektu jsou v rozporu. Na úspěšném plnění vytyčených cílů, však musí spolupracovat obě strany. Je vhodné, aby stanovené cíle společnosti, byly nastaveny tak, aby odpovídaly názorově oběma skupinám. (Josef Sixta, Ing. Sáva Kubias, 2003)

#### **Vzorová osnova globální strategie společnosti**

(Josef Sixta, Sáva Kubias, 2003, s. 18-19) „ *Při zpracování globální strategie společnosti je vhodné dodržovat sedm základních kapitol. První dvě mají charakter analýz – jde o analýzu okolí a analýzu silných a slabých stránek společnosti. Další kapitoly již obsahují formulaci jednotlivých částí nové strategie společnosti. Jedná se o následující části:*

##### ***Stručná analýza okolí společnosti.***

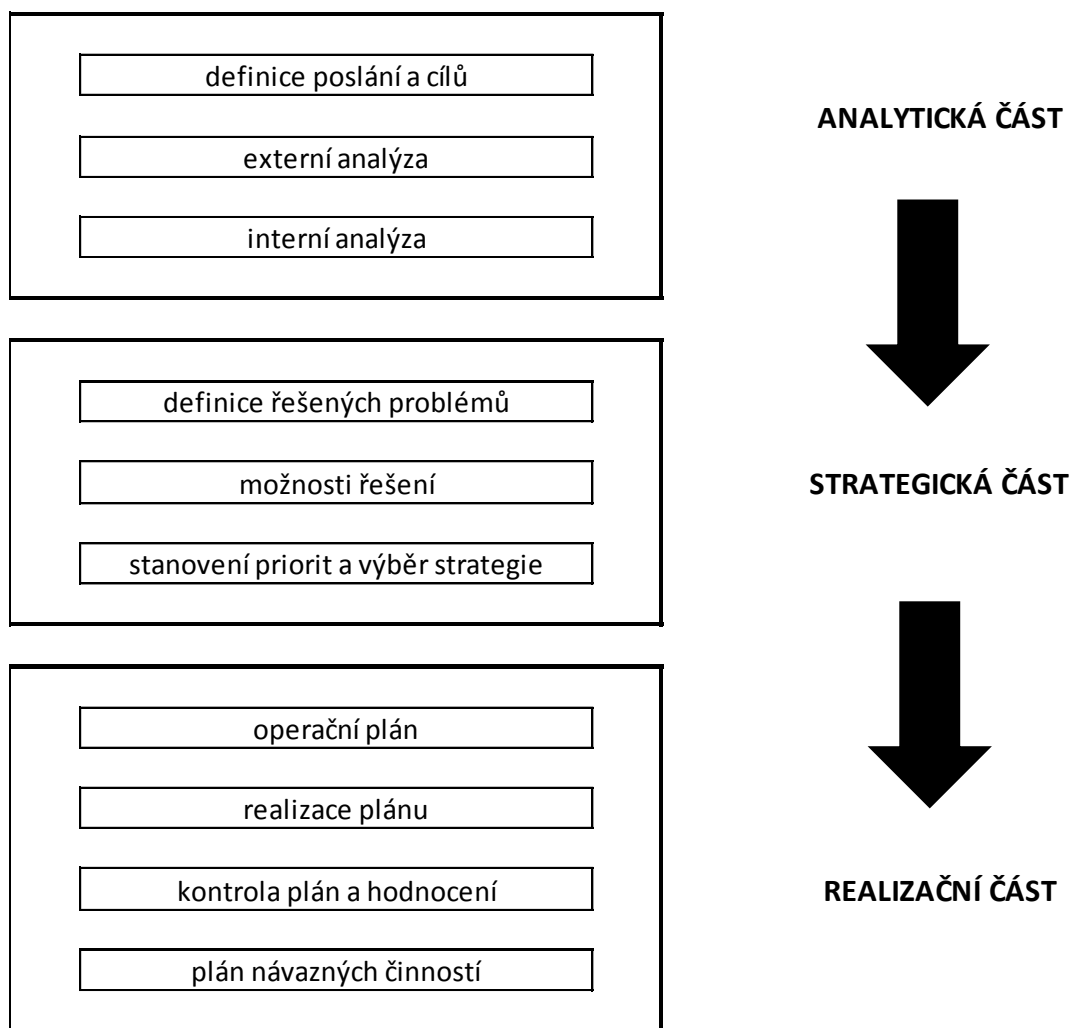
- *Analýza trhu.*
- *Analýza vědeckotechnického rozvoje.*
- *Analýza regionu.*
- *Analýza ekonomického a právního systému.*

##### ***Analýza silných a slabých stránek.***

##### ***Formulace specifických předností společnosti.***

##### ***Vize společnosti.***

- *Základní představa o budoucí podobě společnosti.*
- *Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje společnosti.*
- *Základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura.*
- *Formulace dílčích strategií společnosti.*
- *Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie.*
- *Základní představy o organizaci společnosti.*



*Obr. 10: Další pohled na strategický plánovací cyklus (tvorba strategie)*

Zdroj: Josef Sixta, Sáva Kubias, Kapitoly z managementu 2003

### ***Formulace strategických cílů.***

- *Cíle na trhu.*
- *Cíle ekonomické.*
- *Cíle majetkové.*
- *Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální.*

### ***Hlavní strategické operace.***

### ***Návrh dalšího postupu prací.“***

### **Strategická analýza prostředí**

Analýza zahrnuje externí prostředí společnosti, které má dvě základní složky. Konkurenční okolí společnosti a makro-okolí. Po rozboru těchto dvou složek, je možné definovat strategickou pozici společnosti. Ke stanovení analýzy okolí je možné použít model pěti konkurenčních sil, Porterův model.

Složky Porterova modelu jsou:

- konkurenční prostředí,
- ohrožení ze strany potencionálních nově vstupujících firem,
- síla kupujícího,
- ohrožení ze strany náhrad,
- síla dodavatelů.

V případě že dojde ke změně jedné z výše uvedených sil, většinou dojde k vlivu na další síly.

### **Analýza silných a slabých stránek**

V každé společnosti nalezneme silné a slabé stránky. Silnou stránkou rozumíme fakt, že společnost je schopna bez zvláště vynaloženého úsilí, v určité oblasti, dosahovat lepších výsledků než konkurence. Opakem tomu jsou slabé stránky podniku. Pro správné vedení podniku je bezpodmínečné tyto slabé a silné stránky znát. Ideální je provést tuto analýzu s pomocí vybrané skupiny pracovníků. Výběr pracovníků je prováděn tak, aby obsahoval odborníky z každé oblasti společnosti, ze všech úrovní řízení. Velikost pracovní skupiny se odvíjí od velikosti podniku. Při sumarizaci výsledků je potřeba pracovat anonymně a neopomenout žádný názor. Výsledky této analýzy pomohou vybrat strategické operace, které se musí provést k odstranění nalezených slabých stránek. U silných stránek analýza pomůže popřípadě k jejich posílení.



### **Formulace specifických předností společnosti**

Z analýzy silných a slabých stránek a z analýzy prostředí, určíme specifické přednosti společnosti. Specifická přednost odlišuje společnost od jiných konkurenčních společností, a dlouhodobě pomáhá dosahovat nadprůměrný výsledek v určité oblasti. V některých případech se tato přednost shoduje se silnou stránkou společnosti zjištěnou analýzou silných a slabých stránek. Pokud se specifická přednost musí teprve vytvářet, musí společnost vytvořit takovou přednost, která společnost výrazně odliší od svých konkurentů. Poskytne spotřebitelům užitek, a zajistí následnou prosperitu a konkurenceschopnost. Rozhodující pohled pro určení přednosti je stanovisko zákazníka. Jelikož pouze zákazník rozhodne, za co utratí své peníze a co mu přinese užitek. Společnost musí nalézt takovou přednost, která nebude v krátké době možná napodobit.

### **Vize společnosti**

Vizi je možné zpracovat na základě provedených analýz a měla by obsahovat tyto kapitoly:

- představa o budoucí podobě společnosti,
- základní hypotézy budoucího vývoje společnosti,
- základní strategická rozhodnutí o tržbách a jejich struktuře (dle sortimentu),
- dílčí strategie,
- ekonomické dopady jednotlivých strategií,
- základní představy o organizaci.

V této fázi strategie musí být jasně formulováno, kam se chce společnost posunout během strategického období. Musí se specifikovat přínosy pro majitele, zaměstnance i zákazníky.

Globální strategie společnosti, musí obsahovat dílčí strategie. Strategii cenovou, výrobovou, finanční, personální, marketingu, informační apod. Všechny dílčí strategie, však musí být v souladu s globální strategií společnosti.

### **Formulace strategických cílů**

Každý cíl musí být měřitelný a to buď kvalitativně, nebo kvantitativně. Cíle je stav, jehož má být dosaženo. Stanovení cílů ovlivní budoucí fungování společnosti, vývoj a efektivnost. Strategické cíle musí být jednotné pro všechny činnosti, které se v podniku odehrávají. Správné stanovení cílů je nejdůležitějším krokem ve tvorbě strategie. Na základě stanovení cílů se následně odvíjí operace, jež mají cíl dosáhnout.

## **Hlavní strategické operace**

Strategické operace, jsou veškeré činnosti, které zajišťují splnění strategických cílů. Každá strategická operace musí obsahovat:

- popis, obsah a očekávané výsledky,
- určení odpovědností,
- termíny a způsob provedení,
- náklady.

Kvalitně zpracovaná strategie zvyšuje efektivnost a snižuje rizika, vznikající při realizaci operací. (zdroj informací ke strategii podniku - Josef Sixta, Sáva Kubias, 2003)

Celá firma musí pracovat jako jeden celek společně se zaměstnanci, dodavateli a akcionáři, čímž může zajistit vysokou hodnotu procesů a technologií. Z toho plyne zcela jasný cíl. Udržet si vedoucí pozici na trhu a stabilně dodávat produkty v takové kvalitě aby zákazníci nedostali záminku, obrátit se k jinému dodavateli. Vzhledem k tomu, že odběrateli jsou pouze OEMs (original equipment manufactures) – koneční výrobci produktu, nikoliv jednotlivci na běžném trhu. Je tento trh velice omezen, množství potenciálních zákazníků se nijak zásadně nemění. Během celosvětové krize, s počátkem v USA takzvanou hypoteční krizí, která se následně rozšířila na celosvětovou ekonomickou krizi, změnilo několik automobilových značek svého majitele, nebo se změnili podíloví vlastníci, nicméně na počet finálních zákazníků neměla krize vliv. S tímto faktorem, velmi limitovaným počtem zákazníků, je jasnou prioritou Johnson Controls, o žádného zákazníka nepřijít. Zaměřit se na spolupráci se všemi současnými zákazníky. Firma musí neustále zlepšovat a inovovat výrobu, procesy, materiály, velmi flexibilně reagovat na požadavky zákazníka, a zároveň mít dodavatele, kteří budou taktéž flexibilně reagovat na požadované změny.

### **3.3 Etika a etické zásady společnosti**

Společnost Johnson Controls vždy kladla a nadále klade důraz na etické a bezúhonné chování. Proto byl vypracován etický kodex, kterým jsou všichni zaměstnanci povinni se řídit.

Tento kodex má ve společnosti hlubokou tradici, ve které je potřeba pokračovat, upevňovat tak vztahy se zákazníky, dodavateli i mezi sebou navzájem. Tyto zásady vedou k tomu, aby se zaměstnanci k sobě chovali čestně, důstojně a s respektem. Pro nadnárodní společnost je etický kodex téměř nezbytností, aby se aktivně předcházelo komunikačním potížím při spolupráci napříč celým světem.

### **3.4 Systém environmentálního řízení**

Ochrana životního prostředí hraje stále větší roli. Náklady na ochranu životního prostředí stále rostou. V 70. a částečně v 80. letech minulého století znamenala ochrana životního prostředí pro podniky velkou neznámou. V současnosti začíná v evropském kontextu nacházet stále větší uplatnění, jasně definovaná politika životního prostředí. V rámci které jsou zaváděna rozsáhlá systémová pravidla a preventivní opatření ochrany životního prostředí. Zavedení systému environmentálního řízení je preventivním nástrojem, který umožňuje podniku organizovat s vlastní zodpovědností ochranu životního prostředí. Systém environmentálního managementu (EMS – Environmental Management System) slouží jako nástroj pro zlepšení vlivu na životní prostředí. Poskytuje systematický způsob řízení organizace pro ochranu životního prostředí. Je součástí celkového řízení struktury organizace a zaměřuje se na neustálé zlepšování systému. Zavedení EMS v podniku je zcela dobrovolné, a v případě, že se společnost rozhodne realizovat EMS, má tyto možnosti:

- zavedení EMS podle norem rady ISO 14000,
- zavedení EMS podle Programu EMAS.

Vzhledem k tomu, že pro společnost Johnson Controls je ochrana životního prostředí jednou z priorit, rozhodla se pro zavedení EMS dle norem ISO 14001. Zavedení norem ISO je přínosem pro firmy, a dalo by se říct i nezbytnou součástí úspěšného podnikání, protože poskytují možnosti sjednocení systémů ve všech oborech. Zároveň dávají záruku konečným zákazníkům, že dodavatelská firma je na jisté očekávané úrovni.

Společnost je již držitelem certifikátu jakosti ISO/TS16949 a nyní též environmentálního ISO 14001. Každoročně prochází celou řadou auditů, externích a interních.

Externí audity jsou prováděny zákazníkem, převážně v prvotní fázi nových projektů. Zákazník má možnost, si přímo v procesu zkontrolovat připravenost pro zahájení výroby, jak z pohledu dokumentace, tak z praktického hlediska, přímo ve výrobní hale. Zde se ověřuje kapacita a kvalita výrobků. Systémové audity jsou prováděny světovými auditorskými firmami, které pravidelně kontrolují plnění všech předepsaných pravidel a přepisů daných normami.

Interní audity jsou taktéž pravidelné, a jsou prováděny interními pracovníky z různých oddělení, kteří jsou vyškoleni jakým způsobem audit provádět. Na které části kontroly se zaměřit, jak zpracovat výstup a informovat celý kolektiv o nálezech auditu. Tyto interní audity jsou velice pozitivní z pohledu připravenosti na externí audity.

Vzhledem k tomu, že na dnešním trhu je zavedení EMS takřka podmínkou a pro konečné zákazníky, certifikace z environmentálního managementu velice důležitý parametr, pro rozhodování o budoucí spolupráci, je tento systém ve společnosti Johnson Controls zařazen do firemních cílů a strategie podniku.

(zdroj informací pro kapitolu č. 3. intranet společnosti Johnson Controls)

## 4 Centrální nákup – současný stav

**Cíl:** Jak je uvedeno v dokumentu strategie podniku „*Nabízíme našim zákazníkům trvale konkurenční výhody, vytvářením dodavatelské základny na světové úrovni. S nadšením spolupracujeme globálně a bez hranic na splnění dodavatelských závazků*“

Pro naplnění výše uvedených bodů ze strategie podniku, jsou cíle rozděleny do dílčích bodů, které jsou požadovány po každém zaměstnanci a jsou pravidelně hodnoceny vedoucím pracovníkem.

Pro udržení trvalé konkurenční výhody, je bezesporu z pohledu centrálního nákupu, uzavírání dodavatelsko-odběratelských smluv. Tyto smlouvy zahrnují veškeré standartní i nadstandartní podmínky požadované našim zákazníkem. Díky zahrnutí těchto požadavků do uzavíraných smluv je zajištěna spokojenost našeho cílového zákazníka.

Vytvoření dodavatelské základny po celém světě, je další z priorit centrálního nákupu. Firma si klade za cíl, uzavírat smlouvy jak s dodavateli kteří jsou lokální, ale také s dodavateli kteří jsou schopni dodávat své výrobky téměř po celém světě. Hlavním důvodem pro spolupráci s těmito světovými dodavateli je současný stav v automobilovém průmyslu. Lokace zákazníka se neustále mění s ohledem na ziskovost na daném území. Johnson Controls musí být v tomto ohledu velice flexibilní a být schopna pokrýt požadavky finálního zákazníka.

### 4.1 BOS – Bussines Operating Systém

Veškeré procesy firmy jsou popsány v interním systému BOS, dle které se řídí veškeré činnosti ve firmě. Obsahuje pracovní instrukce, používané formuláře. Jsou zde přiděleny zodpovědnosti, ke všem činnostem probíhajících ve firmě. Procesy popsané v BOSu odpovídají schváleným metodám a obchodním aktivitám, které jsou v souladu s automobilovým průmyslem a zákaznickými specifikacemi.

BOS byl poprvé schválen v roce 1999. Je sestaven a sepsán na základě historických dat a zkušeností všech firemních center a výrobních závodů. Veškeré procesy odpovídají kvalitativním standardům dle ISO 9001 a ISO /TS 16949 a nově i dle environmentální normy ISO 14001. Veškeré procedury jsou pravidelně revidovány, aby mohli zachytit nově vznikající firemní procesy a odpovídat všem změnám v podniku. Tyto normy jsou platné

pro veškeré lokace Johnson Controls, jedině tak může firma zajistit, že napříč celým světem jsou dodržovány tytéž postupy.

Bos je rozdělen do následujících sekcí neboli pilířů:



**LOS** – (leadership operation systém), popisuje procesy v oblastech, finance, životní prostředí, oddělení lidských zdrojů, informační technologie, a právní oddělení.



**POS** – (purchasing operation systém) popisuje procesy oblasti nákupu a logistiky, tato část interního systému BOS je cílem této diplomové práce.

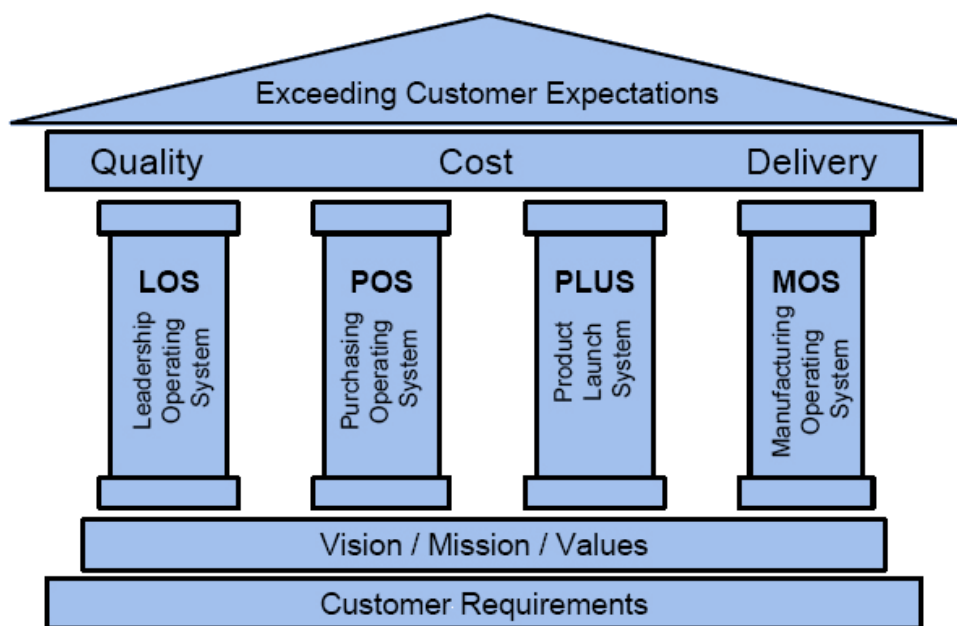


**PLUS** – (product launch systém) obsahuje informace a procesy spojeny s náběhem nových projektů, a všech programových procesů.



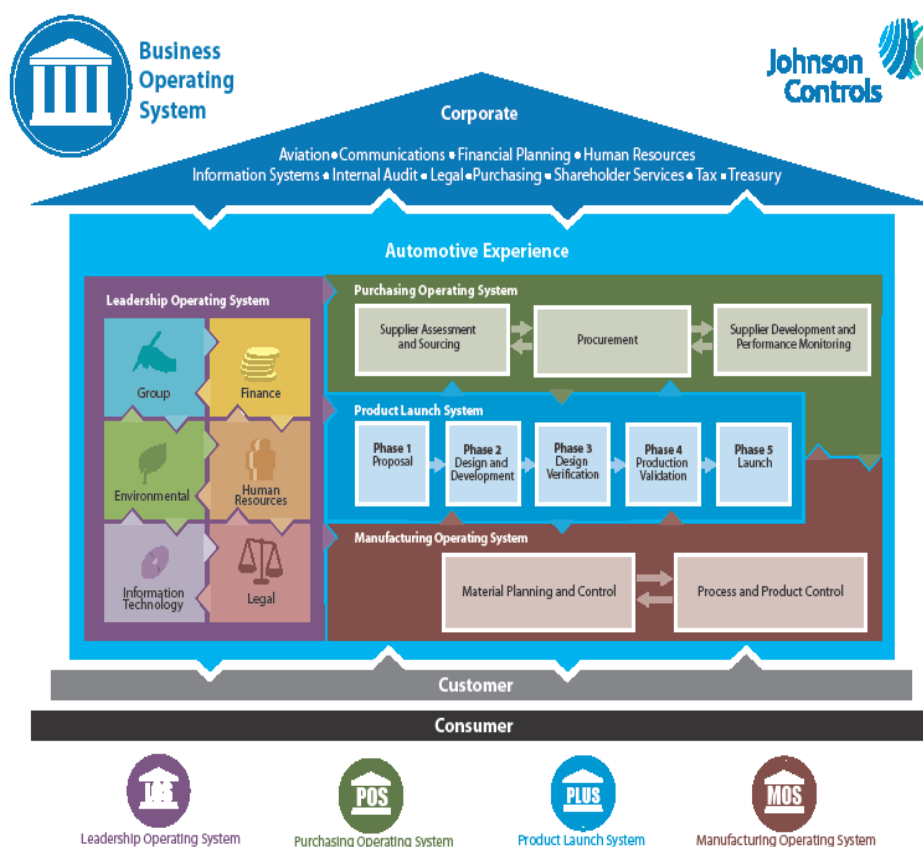
**MOS** – (manufacturing operation systém) vše týkající se výroby.

Následující dva obrázky graficky znázorňují, jaké je rozdělení BOSu do zmíněných pilířů, a v jaké jsou návaznosti jeden na druhém.



Obr. 11: Business Operation System (rozdělení sekcí)

Zdroj: Intranet Johnson Controls (interní systémy – popis činností)



Obr. 12: Business Operation System graficky

Zdroj: Intranet Johnson Controls (interní systémy – popis činností)

## **4.2 Organizační struktura centrálního nákupu**

Centrální nákup má své vedení lokalizované v USA ve státě Millwaukee, kde sídlí GlobalPurchasing Vice President, ostatní zaměstnanci jsou lokalizováni do dalších regionů, za které mají zodpovědnost.

Oddělení nákupu je prvotně rozděleno na nákup přímého a nepřímého materiálu. Do nepřímého řadíme, nákup režijního materiálu, logistiku, stravování, telekomunikační sítě, vybavení kanceláří, výrobních hal, nákup automobilů jak osobních tak nákladních, atd.

Nákup přímého materiálu obnáší veškeré materiály a díly které vstupují do výroby autopotahů. Jedná se o látky, kůže, vinyl a různé strečové materiály. Jsou to materiály, které jsou součástí vizuální strany potahů, a dále se jedná o veškeré komponenty, které jsou použity na nepohledové části potahu. Tyto díly jsou důležité převážně pro zachycení potahu k pěně a rámu sedadla. Také plní funkci komfortu a bezpečnosti ve vozidle.

Diplomová práce, je věnována pouze té části centrálního nákupu, která se zabývá nákupem přímého materiálu.

Oddělení centrálního nákupu pro TRIM divizi, který se zabývá nákupem přímého materiálu, se dělí na dvě části:

- Komoditní nákup – jež je lokalizován v Německu.
- Programový nákup – jež je lokalizován v České republice.

### **4.2.1 Komoditní nákup**

Hlavním cílem komoditního nákupu je zpracování komoditní strategie, dle které pak programový nákupčí nominují dodavatele. Komoditní strategie je dokument, který je pravidelně aktualizován a má svá pravidla a náležitosti. Musí obsahovat analýzu současného stavu dodavatelské základy dané komodity. Popisuje situaci na celosvětovém trhu. Dle možných dostupných informací nabízí pohled na situaci u konkurence. Dále se věnuje potencionálním novým dodavatelům, a představuje jejich možnosti. Cílem každé strategie je, dát jasný směr všem uživatelům tohoto dokumentu. Tak aby každý věděl, jací jsou naši strategičtí dodavatelé, s jakými dodavateli je zahájeno jednání kvůli možné budoucí spolupráci a jaké jsou trendy a novinky dané komodity na celosvětovém trhu.



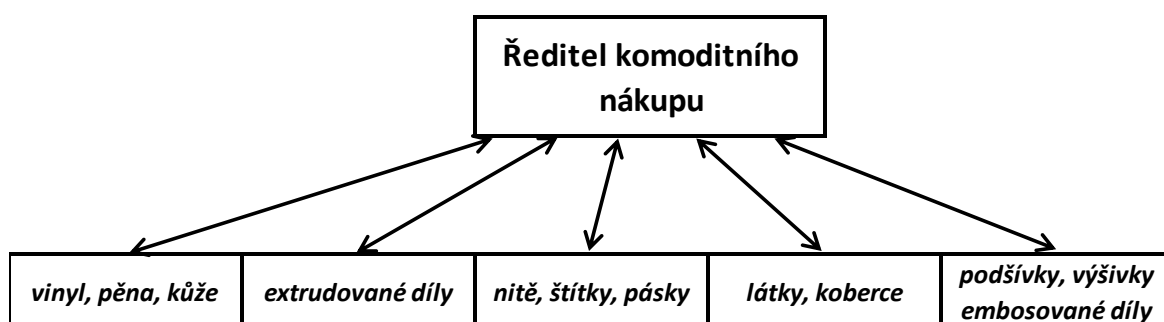
Každý komoditní nákupčí je zodpovědný za svou skupinu komodit, na kterých pracuje. Cílem je, aby každá komodita měla k dispozici seznam dodavatelů, kteří splňují podmínky k nominaci takzvaný bidders list (seznam dodavatelů k nominaci). Komoditní nákupčí dle historických údajů a dostupných informací připravují databázi dodavatelů, kteří jsou na takové úrovni, aby mohli pokrýt veškeré požadavky našich zákazníků. Zároveň musí splňovat požadavky dané společností Johnson Controls. Pokud dodavatel nesplňuje některý z požadavků, je s dodavatelem zahájeno jednání, o možnostech odstranění současného problému a navázání další spolupráce. Dle výsledku může být dodavatel zahrnut do databáze potencionálních dodavatelů, či nikoliv. V současné době se více setkáváme s tím, že dodavatel v prvotní fázi nesplňuje veškeré požadavky. Nicméně po navázání kontaktů a komunikaci s dodavatelem, ohledně budoucí možné spolupráce, dojde firma, ke shodě, či přistoupí k určitým kompromisům, které je firma schopna akceptovat. Tyto ústupky jsou pouze v dílčích bodech, které nemají a neovlivní kvalitu a včasnost dodávek. Jako příklad můžeme uvést, že dodavatel požaduje dodržet jeho balící jednotky komponent, což může znamenat lehčí komplikace ve výrobním závodě, ale v žádném případě to neovlivní finální produkt.

K vypracování strategie jsou pochopitelně potřebná data i z jiných úseků a to konkrétně od vývoje. Vývoj má jako první informace o tom jaké materiály jsou požadovány od OEM. Další nezbytně důležité informace jsou z oddělení výroby. Výrobní závody hodnotí své dodavatele na měsíční bázi. Hodnocení je na základě, včasnosti dodávek, kvality dodávek, ochota spolupracovat a reakční časy na případné reklamace. Celkové hodnocení musí být zohledněno v strategii, jelikož každodenní kontakt s dodavateli musí probíhat hladce, tak aby nebyly ohroženy dodávky k zákazníkovi. Další úsek, který se podílí na strategii svými daty, je risk management. Toto oddělení se zabývá finančním zdravím našich klíčových dodavatelů. Další vstupní data jsou požadovány od úseku rozvoje dodavatelů. Toto oddělení provádí pravidelné audity u našich především klíčových dodavatelů, ze kterých jsou vypracovány výsledné zprávy a doporučení pro komoditního nákupčího zdali s dodavatelem doporučují nadále spolupracovat. Jestli je schopen plnit požadavky společnosti Johnson Controls včas a především v požadované kvalitě.

Dále se strategie dělí na globální a regionální dle toho, zda dodavatel je schopen pokrýt dodávky do našich závodů na více jak dvou kontinentech. Pokud ano dodavatel se stává

globálním. Pokud, je dodavatelské zastoupení pouze na jednom kontinentě hovoříme o regionálním dodavateli.

Dříve než danou strategii programový nákupčí použije pro svůj výběr dodavatelů, musí být schválena VP nákupu (vice president). Je možné říci, že dokument je brán velice vážně a ovlivňuje směr spolupráce s dodavateli v dalších letech. Strategie se vypracovává jednou ročně, avšak práce na ní nikdy nekončí, je to živý dokument. Následující obrázek popisuje jaké je současné rozdělení komodit. Za každou skupinu komodit zodpovídá jeden komoditní nákupčí.



Obr. 13: Rozdělení komodit

Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější komodity, neboli ty komodity, které mají největší podíl na množství a obratu jsou vinyl, pěna, kůže a extrudované díly.

**Vinyl**, tento materiál je vyráběn polymerací vinylchloridu, a je znám pod názvem PVC, někdy se též nazývá umělá kůže. V poslední době se používání tohoto materiálu velice rozšířilo, což je důsledkem poměrně levného způsobu výroby oproti jiným přírodním materiálům. V automobilovém průmyslu je tento materiál alternativou k přírodnímu materiálu, kůži, a zásadní rozdíl je v ceně. Vinyl má lehkou zpracovatelnost a lze jej díky úpravám jako je například vytlačování, vstřikování či vakuové tvarování přizpůsobit tak, že je čím dál tím méně rozeznatelný od přírodní kůže. Tato komodita tvoří velice významnou část v podílu nakupovaných dílů a to okolo 35 procent obratu nákupu.

**Pěna**, tento artikl, se používá převážně pro výrobu kožených luxusnějších vozů, kde pěna tvoří náhradní podšívku pod kožené díly. Tento materiál, je na kožené díly buď našíván přímo ve výrobním závodě, nebo je na kůži laminován. Laminace probíhá interně, nebo

přímo u dodavatele kůže. Rozhodnutí, kde bude laminace probíhat je ve většině případů rozhodnuto OEM.

**Kůže**, je jeden z nejdražších nakupovaných materiálů, je to přírodní materiál, který má velice náročný a zdlouhavý způsob zpracování. V automobilovém průmyslu se používá pouze kůže kravská, která převážně pochází z USA. Jak zpracování, tak logistika se následně odráží do ceny finálního produktu. Zpracovaná kůže se nazývá useň, a tento polotovar se dodává do firmy k dalšímu zpracování. Stříhání a následné šití potahů. Vzhledem k tomu, že je to přírodní materiál, není možné se vyvarovat různým materiálovým vadám, rozlišeným velikostem dodávaných usní. Tyto zmíněné faktory se opět odráží v ceně finálního výrobku. A tak čím dál více je právě kůže nahrazována umělým materiálem, tedy PVC.



*Obr. 14: Zpracované kůže*

Zdroj: vlastní zpracování

**Extrudované díly**, komponenty, které nejsou na první pohled vidět, ale jsou nesmírně důležité, aby potah správně pasoval na pěnu. Aby se ani po dlouhodobém užívání potah nějak nedeformoval a zůstal na svém místě. Tyto jednotlivé položky nejsou na nákup až tak finančně náročné, ale mají velkou komplexitu. Jejich náročnost spočívá spíše ve správě a údržbě dat v systému a pochopitelně i logistické toky pro výrobní závody. Komodita tvoří největší část nakupovaných dílů, co se množství týče. Jednoznačnou snahou nákupu musí být standardizace těchto dílů, což může přinést jak finanční úspory, tak úsporu ve smyslu zjednodušení administrativní práce s daty, jejich kontrola a údržba v systému.

**Látky**, stejně jako kůže z devadesáti procent tvoří pohledovou část autopotahů. Látky jsou použity u každého modelu. Základem každé látky je vlákno, které se nadále zpracovává dle následného účelu použití. Způsoby zpracování jsou předení, plstění, vpichování, prošívání, lisování a lepení. Vlákna se též rozdělují dle původu a to na vlákna přírodní a chemická. Přírodní vlákna jsou buď původu rostlinného, nebo živočišného, chemická vlákna jsou z přírodních polymerů nebo ze syntetických polymerů. Tkanina je plošná textilie, vznikající provázáním osnovy a útku. Můžeme je dělit například dle vazby, na plátňová, keprová, atlasová, krep, kanava a vafle. Nicméně dělení je možné i dle dalších kritérií, kterých je u tohoto materiálu velké množství. Látky jsou dodávány převážně v rolích, které nesmí přesáhnout stanovenou váhu a výšku, tak aby neomezili následnou manipulaci. Nebo je možné dodávat již nastříhané díly, což je případ, kdy je na látku vytlačen konkrétní vzor nebo vytištěné logo již od výrobce látky.



*Obr. 15: Vznik zátažné pleteniny na okrouhlém pletacím stroji*

Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1tk%C3%A1\\_textil](http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1tk%C3%A1_textil)



*Obr. 16: Sazek skleněných vláken*

Zdroj [http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1tko\\_%28textil%29](http://cs.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1tko_%28textil%29):

Ostatní komodity netvoří svým podílem na obratu, nebo množství zásadní množství, nicméně jsou nezbytnou součástí pro výrobu.

**Nitě**, bez tohoto komponentu, by žádný z potahů nedržel pohromadě. V automobilovém průmyslu se používají jak nitě polyesterové, tak nitě polyamidové, ke kterým se v současné době firma přiklání. Rozlišení je pochopitelně dle barevného kódu, ale také dle tloušťky nití. Jiná tloušťka je používána na šití pohledových částí a jiná na šití nepohledových dílů. Samostatná kapitola jsou nitě, které se používají na šití airbagových švů a jejich komponent. Každá nit je testována především na pevnost, tažnost a světlostlost. Nitě jsou dodávány navinuté na cívkách v různém celkovém množství návinu. Speciálně u nití je velice důležité jejich označení na spodní straně cívky správným barevným kódem, jelikož různých barevných odstínů je opravdu nepřeberné množství.

**Štítky**, jsou používány především pro označení. Každý potah je opatřen štítkem, na kterém je uvedeno, pro jakou značku je potah vyroben, konkrétní model, název potahu, barevnostní rozlišení, datum výroby a směna která potah vyrobila. Tímto způsobem je velice zjednodušena zpětná sledovatelnost při výskytu nějaké vady či problému. Také je to zjednodušení pro montážní linky, které dle štítku okamžitě zjistí model a potah, který mají právě v ruce. Další velice důležité štítky, jsou používány pro airbagové potahy, na kterých je uveden čárový kód, který obsahuje veškerá data o použitých materiálech na konkrétním díle. Štítky musí být nehořlavé, aby v případě, že dojde k nehodě, bylo možné vysledovat, z jakých dávek byl daný potah zpracován.

**Pásky**, jsou většinou použity jako podpůrný materiál, který zvyšuje pevnost ve švu, převážně u kožených potahů. Tím se zabraňuje zvýšenému tahu na kůži při běžném používání a prodlužuje tak trvanlivost potahu.

**Koberce, netkané textilie**, jsou vyráběny ze syntetických materiálů polypropylen a polyester. Materiály jsou používány především na neviditelných částech potahů, kde mohou nahradit látky, které jsou v porovnání s netkanou textilií mnohem dražší. Zároveň tento materiál vykazuje velkou odolnost vůči tažnosti, což je velice důležitý parametr. Tyto textilie můžeme v interiéru vozidel také vidět například v kufru, či jako čalounění na stropních částech.

**Podšívky**, jsou materiály, které se používají jen v kombinaci s nějakým dalším materiálem, ve většině případů je to ve spojení s látkou. Podšívka se na ostatní materiály připevní laminačním procesem a to přímo u výrobce látek.

**Výšivky**, na pohledovou část materiálu je vyšito například logo nebo znak. Toto se používá převážně u sportovních vozů, či nějakých akčních modelů. Postup zakázek bývá následující. Společnost Johnson Controls si vybere dodavatele, který pro ni výšivku vyrobí, jelikož v současnosti firma není vybavena, aby tyto zakázky mohla pokrýt interně. Dodavatelská firma prodává svou práci společnosti Johnson Controls, která dodá veškerý potřebný materiál. U těchto dílů, je velice důležitý jak design, tak barevné sladění s ostatními částmi použitých materiálů na potazích. Výběr barvy nití, musí být předem domluven a odsouhlasen konečným zákazníkem.

**Embosované díly**, jsou v poslední době používány velice často. Už to není doména luxusnějších vozů, jak je známo z historie. Postup pro embosování dílů je takový, že se díly mohou nastříhat na finální tvary a poté se do nich vytlačí požadovaný tvar či vzor. Nebo existuje další varianta a to, že se embosují celé role materiálů. Embosování je v podstatě vytlačení požadovaného tvaru nebo vzoru. Tento proces je firma schopna pokrýt interně.

#### 4.2.2 Programový nákup

V prvé řadě je potřeba upřesnit, že nakupované díly se rozlišují na OEM dirigované, a nedisigované. OEM dirigované jsou ty, kde je dodavatel vybrán a nominován přímo automobilkou. Naopak u OEM nedisigovaných je výběr dodavatele na společnosti Johnson Controls.

Dirigované materiály, bývají ve většině případů ty, které jsou použity na pohledové části potahu, jako jsou například látky v případě látkových modelů a kůže v případě kožených modelů. Někdy také automobilka vybírá dodavatele pro ostatní nakupované díly, ale ve většině případů je výběr dodavatele ostatních dílů na rozhodnutí nákupního oddělení firmy Johnson Controls. Postup při těchto automobilkou určených dodavatelů je následující. Oddělení prodeje má za úkol získat od finálního zákazníka informace o těchto materiálech a jejich dodavateli. Veškerá potřebná data by měla být zanesena do nominačního dopisu, tak, aby následný nákup byl přesně dle stanovených pravidel. Bohužel v realitě, se do firmy dostanou pouze dílčí informace, které tak následně vytvářejí prostor pro nejasnosti v dodávkách a servisu s tím spojeným. Finální zákazník si domluví s dodavatelem cenu, ale detaily ohledně, termínu dodávek, flexibility v rámci navýšení, či snížení objednávek, reakční časy na změnové řízení, minimální odběrové množství, balící jednotky a podmínky pro poprodejní servis, bohužel většinou předem domluveno není. Přesto, že dodavatel není nominován firmou Johnson Controls, musí nákupní oddělení tyto důležité podmínky pro dodávky domluvit s dodavatelem samo, před zahájením sériové výroby. Nutno říci, že právě s těmito dodavateli má firma, co se dojednávání podmínek týče, největší potíže. Vyjednávací pozice těchto dodavatelů je posílena právě nominací od automobilky a tím pádem je vyjednávací pozice Johnson Controls velice oslabena.

Materiály nedisigované od finálního zákazníka jsou ty, které nebývají použity na pohledové části vozu. Zde má firma možnost, si dodavatele vybrat dle svého uvážení,

pochopitelně musí splňovat veškeré podmínky a požadavky pro automobilový průmysl. Postup při nominaci těchto dodavatelů je popsán v následné části této práce.

Výběr a nominace dodavatele je práce pro tým programových nákupčích, kteří na základě bidders listů od komoditních nákupčích nominují dodavatele pro konkrétní projekty. V případě, že podnik je schopen vyrábět daný materiál, či komponent ve svém závodě, jako první probíhá proces Make versus Buy (vyrobit nebo nakoupit). Toto je rozhodovací proces, kdy podnik volí nejlepší variantu ohledně dodávek dílů pro sériovou výrobu. Zda-li bude díl dodáván externím dodavatelem, nebo bude vyráběn uvnitř podniku. Rozhodování je pochopitelně na základě cenové nabídky interního dodavatele, volných kapacit, kvalitativních požadavků, které je ten či onen dodavatel schopen plnit a lokace na kterou by díl měl být dodáván a lokace kde by díl měl být použit. V případě, že rozhodnutí je takové, že díl bude vyráběn interně, nejsou následné dohody v zodpovědnosti centrálního nákupu. Pokud ale dojde k rozhodnutí, že díl bude vyráběn externě, bude sled postupů následující:

- **Materiálový požadavek**, vzniká na základě nového projektu, na který byla firma Johnson Controls nominována našim zákazníkem. Veškerá požadovaná data jsou obsažena v materiálovém listu, tz. BOM (bill of material), který obsahuje, název materiálu, specifikace, požadované množství a výkres.



TPDM EU live purchasing user

File BOM Marker Pattern Release Retainer General Tables Import Window Help EPIC link DFC

BOM Marker Pattern Tool Retainer Sewing component Material Project Print

BOM 258137 005 - 2ND ROW CUSHION BENCH - READ-ONLY user.

BOM Specifications Report Pattern Barcodes Marker Pattern layout Files

Parent Item 258137 Level 005 Company 0001 Mirror part

Description 2ND ROW CUSHION BENCH Release CA 132857 Date ☐ Released

Project Number STSTRIM103030300 1 Customer / OEM OPEL ☒ Internal ☒ Use Pat/Cov tables

Model ZAFIRA T3082 EPIC Pgm Nbr 202362 ☒ Last level ☐ Last released ☐ Prepared

Model Year 2003 Trimcode BASIS

Creator AHEPKEM Creation Date 28/03/2003 DA Nb. DA start DA end

Modifier AGERLAS Modifi. Date 23/06/2003 Abbreviation ☒ EPIC ready ☐ Saturn ready

Frozen By Frozen On Sew.S.Ref.

Patterns Directory

Ext. Parts \ACD\AB SC/CC\CPP\

Type	#	Item number	Col...	Abbr.	M.Nb	Description 1	Qty	F...	Description 2	CC/SC	Dr.Nb	Le...
Material		343374_000	1			NEW ORLEANS W7MM LAM. RESIDUAL FOAM AND KNITTED SCRIM	1					
Pattern	1	P102684_02		2RHR	1	INSERT FRONT RT/LT	1/1	N	1,270			
Material		333305_000	1			FLEECE	1					
Pattern	2	P102682_02		2RHR	1	INSERT REAR RT/LT	1/1	N	2,90			
Pattern	9	P102686_01		2RHR	1	FACING REAR CENTER	1	N	2,90			
Material		287117_000	1			ELBA W7MM LAM. RESIDUAL FOAM AND KNITTED SCRIM	1					
Pattern	3	P101610_03		2RHR	1	BOLSTER INNER RIGHT	1	N	1,270			
Pattern	4	P101611_03		2RHR	1	BOLSTER INNER LEFT	1	N	1,270			
Pattern	5	P101612_02		2RHR	1	BOLSTER OUTER RT/LT	1/1	N	1,270			
Pattern	7	P101616_04		2RHR	1	PANEL CENTER FRONT	1	N	1,270			
Pattern	8	P102687_01		2RHR	1	PANEL CENTER REAR	1	N	1,270			
Material		262410_000	1			ELBA W3MM LAM. RESIDUAL FOAM AND KNITTED SCRIM	1					
Pattern	6	P101614_04		2RHR	1	FACING SIDE RT/LT	1/1	N	1,270			
Sewin...	10	314582_002		2RHR		VLIES INSERT 121MM	1		VLIES		314582	
Sewin...	11	314583_002		2RHR		VLIES INSERT 76MM	1		VLIES		314583	
Sewin...	12	275155_002		2RHR		PLASTIC INSERT 1.5MM*121MM*130MM	1		EXTRUDED PP OR...		275155	
Sewin...	13	296653_001		2RHR		PLASTIC INSERT 130MM	1		EXTRUDED PP		296653	
Sewin...	14	313889_000		2RHR		EXTRUDED LISTING 20MM VLIES*285MM	2		EXTRUDED PP & V...		313889	
Sewin...	15	313904_000		2RHR		EXTRUDED LISTING 20MM*300MM	2		EXTRUDED PP & V...		313904	

Obr. 17: Bill of material – materiálový list vyráběného dílu (úvodní strana)

Zdroj: TPDM interní systém Johnson Controls

Jakmile je nový materiál uvolněn pro vývojovou fázi, nákupčí dostane automaticky systémovou hlášku o novém materiálu, který je potřeba nakupovat s tím se pojí nominace dodavatele. Poté, si v interním systému TPDM vyhledá pod číslem uvolnění (releasu), o jaké potahy se jedná – viz následující obrázek.

TPDM EU live purchasing user

File BOM Marker Pattern Release Retainer General Tables Import Window Help EPIC link DFC

BOM Marker Pattern Tool Retainer Sewing component Material Project Print

BOM's list - 20364 BOM's found in company 0001 (Central Engineering) (Mirrors hidden)

Show Mirrors Copy to ECR

Parent Item	Level	Release	DA Nb.	Description	Trimcode	Customer / O...	Pr.	Model	Model Year	Mirror pr
TANJATEST	1-P01			FC RH	MOVE ATLANTIS	CHEVROLET	1	D2XX	2015	
258137	005	CA 132857		2ND ROW CUS...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258137	004	CA 131030		2ND ROW CUS...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258138	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258138	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258138	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258141	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258141	005	CA 132857		2ND RWB LH 4...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258141	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258142	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258142	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258142	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	007	ECO 1569395		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	007-P02	ECR 1354060		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	007-P01			2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258145	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258147	005	CA 132857		2ND ROW CUS...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258147	004	CA 131030		2ND ROW CUS...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258148	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258148	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258148	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258151	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258151	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258151	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258152	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258152	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258152	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258154	005	CA 132857		2ND ROW CUS...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258154	004	CA 131030		2ND ROW CUS...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258159	006	CN 141649		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258159	005	CA 132857		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
258159	004	CA 131030		2ND RWB 40%...	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
286402	004	CA 132857		3RD RWC	COMFORT - XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
286402	003	CA 126295, CA 131030		3RD RWC	COMFORT XENO	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
286416	003	CA 128662		RB RH 40%	BASE, COMFORT, ELEGANCE	OPEL	1	CORSA EU...	2003.50	286417
286416	003-DA1	DA 145715	DA 145715	RB RH 40%	BASE, COMFORT, ELEGANCE	OPEL	1	CORSA EU...	2003.50	286417
295322	004	CA 132857		3RD RWC	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
295322	003	CA 131030		3RD RWC	BASIS	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
295582	004	CA 132857		3RD RWC	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
295582	003	CA 131030		3RD RWC	ELEGANCE	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	
295584	004			FB AB RH	SPORT	OPEL	1	ZAFIRA T3082	2003	295585

Obr. 18: Release – uvolnění výkresové a materiálové dokumentace do výroby (úvodní strana)

Zdroj: TPDM interní systém Johnson Controls

- **Požadavek na kalkulaci (RFQ)** – programový nákupčí zašle RFQ třem poptávaným dodavatelům. RFQ obsahuje, specifikace poptávaného materiálu, výkres, plánované množství, a informace o projektu na který se bude materiál používat. Název projektu, začátek výroby, konec výroby, plánované množství, lokace výrobního závodu, lokace montážního závodu, plus některé specifické požadavky na konkrétní díl pokud jsou. Dále jsou do RFQ zahrnuty požadavky, které má zákazník ohledně, kapacity, flexibility, platebních podmínek, řešení zbytkového materiálu, změnové řízení, reakční časy. Veškeré podmínky se projeví v kalkulační ceně dodavatele. Je opravdu důležité, aby první poptávka byla detailně popsána.
- **Výběr dodavatele** – na základě obdržení kalkulací od dodavatelů, nákupčí vybere vhodného dodavatele pro konkrétní projekt. Vybraný dodavatel obdrží k podpisu SSOW (Supplier statement of work), což je dodavatelská smlouva, která obsahuje veškerá dohodnutá data týkající se projektu. Také obsahuje podmínky společnosti Johnson Controls na kvalitu, způsob reklamačního řízení a logistické podmínky.

- **Sourcing board (nominační schválení)** – v případě, že dojde k podpisu SSOW Dodavatel souhlasí se všemi podmínkami, které jsou pro projekt specifické, může nákupčí začít se schvalovacím procesem navrhovaného dodavatele. Dodavatel musí být schválen, oddělením Risk managementu, následně oddělením pro rozvoj dodavatele a až poté vice prezidentem nákupu.

Oddělení Risk managementu, kontinuálně sleduje finanční zdraví našich dodavatelů. Impulem pro vznik tohoto oddělení byla celosvětová krize, která přinesla krach několika dodavatelů, což mělo fatální dopady na plynulost výroby. Tedy před tím než je dodavatel nominován na konkrétní projekt, musí být prověřen a schválen tímto oddělením, aby se neopakovali problémy s výpadkem dodavatelů.

Oddělení Rozvoj dodavatele, pracuje na neustálém zlepšování našich dodavatelů. Oddělení pravidelně zveřejňuje hodnocení dodavatelů, které se tvoří na základě informací poskytnutých výrobními závody. Parametry pro hodnocení jsou kvalita dodávek, včasnost dodávek, komunikace, a další. Oddělení také provádí pravidelné audity, přímo u dodavatele, které mají za cíl, kontrolu systému, a nápravu zjištění z předcházejících auditů.

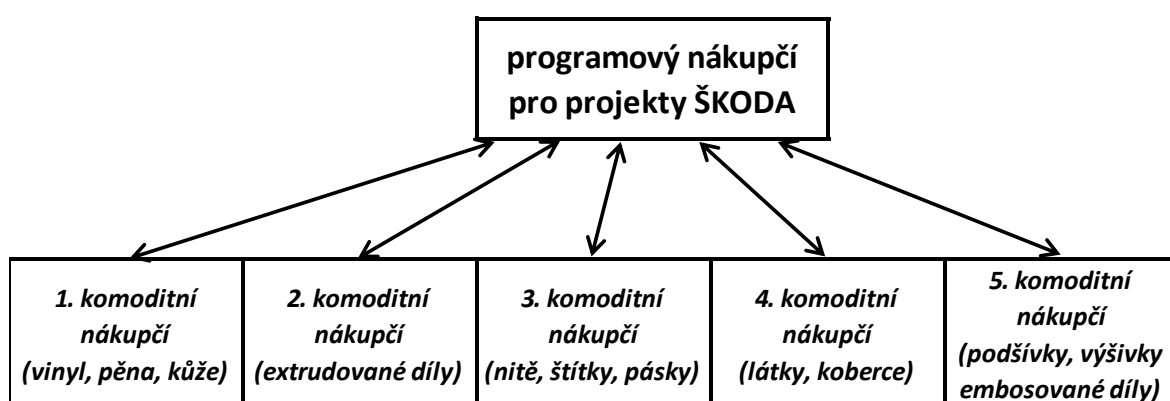
Poté, co dodavatel podepíše smlouvu, a obě oddělení schválí výběr dodavatele, programový nákupčí předloží svůj návrh presidentovi nákupu. Představí veškeré dojednané podmínky, porovná výhody vybraného dodavatele oproti ostatním. Pokud je vše v pořádku ředitel výběr dodavatele schválí a stvrdí výběr svým podpisem. Dodavatel je informován, že vyhrál výběrové řízení a nominační proces tím končí.

- **Zavedení dílu/dodavatele do systému SAP** – podpis presidenta nákupu na nominačním dopisu je nutností, před zavedením dílů do systému. Po schválení výběru dodavatele se může nový materiál zadat do systému SAP, kde nákupčí nastaví podmínky pro konkrétní díl. Cena za jednotku, dodací podmínky, platební podmínky, lokaci dodavatele, plánované množství a přiřazení dílu ke konkrétnímu výrobnímu závodu a pro konkrétní projekt.
- **Rámcová objednávka** – logistický systém SAP následně vygeneruje scheduling agreement což je rámcový plán výroby. Který obsahuje, roční množství, cenu, dodací

a platební podmínky. Doklad je zaslán dodavateli jako stvrzení o následné spolupráci za daných podmínek.

#### 4.2.3 Komoditní nákup versus programový nákup

Vzhledem k tomu, že komoditní nákup je rozdělen dle komodit, ale výběr dodavatelů probíhá dle programů. Každý programový nákupčí komunikuje s každým komoditním nákupčím ohledně svého projektu a svých požadavků zvlášť. Což znázorňuje následující obrázek (zjednodušení obrázku pro lepší orientaci pouze pro jeden program).



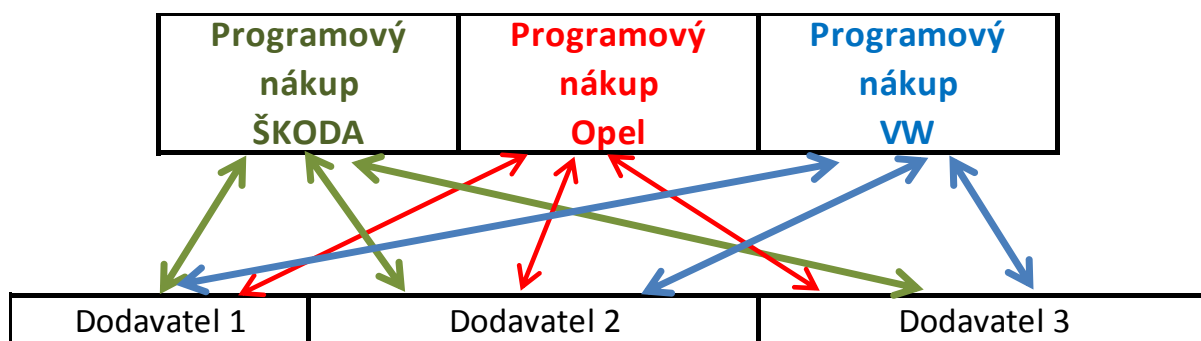
Obr. 19: Spolupráce komoditní nákup versus programový

Zdroj: vlastní zpracování

Při takto nastavené spolupráci, se některé procesy a činnosti opakují. Každý nákupčí z obou skupin, jak programového tak komoditního jsou zaměřeny na nakupované díly z jiného pohledu. Jedna skupina z pohledu na jaký projekt se díly používají a druhá skupina z pohledu skupin materiálu. Cesty mezi oběma úhly pohledu se kříží a mohou být i zdrojem neshod.

#### 4.2.4 Programový nákup versus dodavatelé

Komunikace s dodavateli probíhá též na úrovni projektů, každý programový nákupčí si komunikuje s dodavatelem dle svých požadavků a svých potřeb nezávisle na ostatních nákupčích, viz následující obrázek. (obrázek je pro lepší představivost zjednodušen, pouze na tři programové nákupy a tři dodavatele)



Obr. 20: Spolupráce programový nákup a dodavatel

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Systémové chyby v centrálním nákupu

Do každého projektu, který je centrálním nákupem nominován vstupuje okolo patnácti až třiceti dodavatelů. Počet dodavatelů je dán tím o jaký druh vozu se jedná. Přesto, že neexistuje platná a všeobecně uznávaná tabulka na rozdělení vozů dle náročnosti, ve společnosti Johnson Controls se rozdělují vozy následovně.

Automobily nižší třídy jsou ty méně náročné, s menším počtem dodavatelů, v nižší cenové kategorii a v celkové nižší výbavě. Jedná se například o vozy značky Dacia, zde se počet dodavatelů pohybuje kolem deseti až patnácti.

Vozy střední třídy, jsou náročnější na výrobu, mají větší komplexitu, jsou dodávány s lepší výbavou a tomu také odpovídá jejich cena. Do této kategorie patří například vozy Škoda Fabia, či Toyota Avensis a počet dodavatelů, kteří vstupují do projektu je přibližně kolem patnácti až dvaceti.

Luxusní vozy, jsou pochopitelně vozy nejdražší, s největší komplexitou, a zde je počet dodavatelů od dvaceti do třiceti. Do této skupiny řadíme například projektové řady automobilky Daimler.

Současná komunikační matice dle výše uvedených obrázků vnáší do procesu nejasnosti a nepřesnosti. Každý pracovník je soustředěn pouze na svůj program, ale nikdo nevnímá dodávky jako celek. Tak může vznikat spousta drobných problémů, které jsou pro nedokonalosti v systému opomíjeny.

Každý díl, prochází nominačním procesem tolikrát, kolikrát je použit. Pokud je potřeba v prvním nominačním procesu řešit nějaké neshody oproti požadavkům, tytéž neshody se opakují při každém dalším nominačním procesu. Oddělení nákupu se neustále otáčí na stejném místě, potýká se se stejnými problémy a v konečném důsledku to nepřináší žádný pozitivní efekt.

Tým programového nákupu musí mít alespoň minimální znalosti o každé nakupované komoditě. Při takovém počtu, všech nakupovaných dílů, je nemožné získat kvalitní informace o všech. Znalosti komodit jsou pouze povrchní. Pokud je nákupčí dotazován ze strany

vývoje, musí se obrátit s dotazem na dodavatele. Ve většině případů není schopen odpovědět okamžitě bez vyhledávání potřebných údajů, což stojí spoustu času.

Pro získání dobrého vztahu mezi odběratelem a dodavatelem, je zapotřebí pravidelný kontakt, což momentálně nelze. Každý nákupčí musí komunikovat se všemi dodavateli, všech komodit. Z nedostatku času a veliké rozmanitosti dodavatelů, není prostor na vytváření kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Pro představu, je možné přibližně vyčíslit, kolik dodavatelů vstupuje do nominačního procesu pro vozy střední kategorie. V materiálovém listě na projekt se objevuje okolo sedmi různých druhů komodit. Každý výběr dodavatele musí probíhat na základě porovnání cenových nabídek od třech dodavatelů. Tedy sedm komodit krát tři rovná se dvacet jeden dodavatel. S takovým počtem není možné soustavně pracovat na kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztazích. Vždy je nějaký dodavatel upřednostněn a nějaký opomíjen.

Programový nákupčí vybere na základě cenových nabídek nejvhodnějšího kandidáta pro sériovou výrobu. Požádá o stanovisko a schválení vybraného dodavatele oddělením Risk managementu a Rozvoje dodavatelů. Pouze po schválení navrhovaného dodavatele, může programový nákupčí, dle směrnice předstoupit před sourcing board (schvalovací proces).

Problém vzniká tím, že směrnice vydané firmou Johnson Controls není vždy možné dodržet. Konkrétně u oddělení Rozvoje dodavatelů je dáno, že nominovat je možno pouze ty dodavatele, kteří byli v posledních dvou letech auditováni firmou Johnson Controls. Bohužel oddělení pro Rozvoj dodavatele nemá takovou kapacitu, aby mohlo tuto směrnici dodržet. Řešení je momentálně v rychle uspořádaném auditu, či vyjednané podmínce na určité časové období. Což není dlouhodobě udržitelný stav, a při každém nominačním procesu, tento postup přináší komplikace a prodlužuje se tím výběrové řízení.

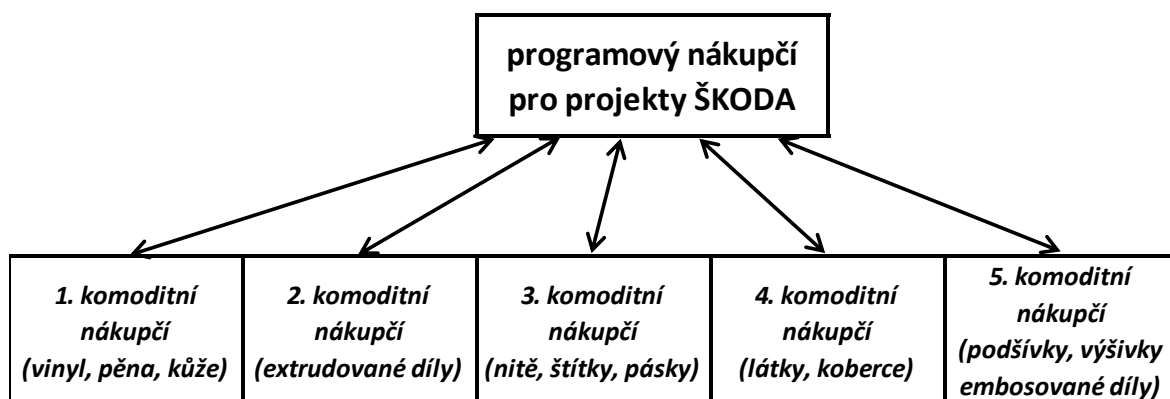
Standardizace dílů, je možná v případě, že je na díly pohlíženo jako na celek. Současná organizace práce, dělí dodávky dle toho, na jaký program se používají. Schází zde celkové zaměření, na všechny díly a ucelený pohled.

## 6 Navrhované změny v organizaci centrálního nákupu.

Na základě výše uvedené analýzy současného stavu, a teoretických poznatků náplně práce jsou návrhy na změny v organizaci centrálního nákupu. Návrhy se týkají především organizační struktury, postupu při výběru a nominaci dodavatele. Především jde o zkrácení komunikačních toků, zjednodušení spolupráce mezi jednotlivými složkami nákupu. Následně jsou vyčísleny úspory těmito změnami získané.

### 6.1 Nově nastavená spolupráce komoditního a programového nákupu

Pro připomenutí v krátkosti uveďme, jakým způsobem probíhá komunikace dnes, viz obrázek níže.



Obr. 21: Současný stav spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování

Momentálně je nastavena spolupráce tak, že v komoditním nákupu je pět skupin komodit, které zajišťuje pět komoditních nákupčích. V programovém nákupu je sedm programových nákupčích rozdělených dle programů, kteří musí získávat informace od každého komoditního nákupčího zvlášť. Každý nákupčí si řeší svůj konkrétní požadavek samostatně, bez ohledu na požadavky ostatních.



### Navrhované změny

Pro lepší orientaci v oddělení nákupu, je vhodné nejprve změnit pracovní názvy funkcí. Z komoditního nákupu na strategický a z programového nákupu na nákup operativní. Nové pojmenování mnohem více odpovídá činnostem a zodpovědnostem těchto oddělení.

Další změna se musí týkat, způsobu spolupráce mezi strategickým a operativním nákupem (v dalším textu budou již používány nové názvy funkcí), viz následující obrázek.



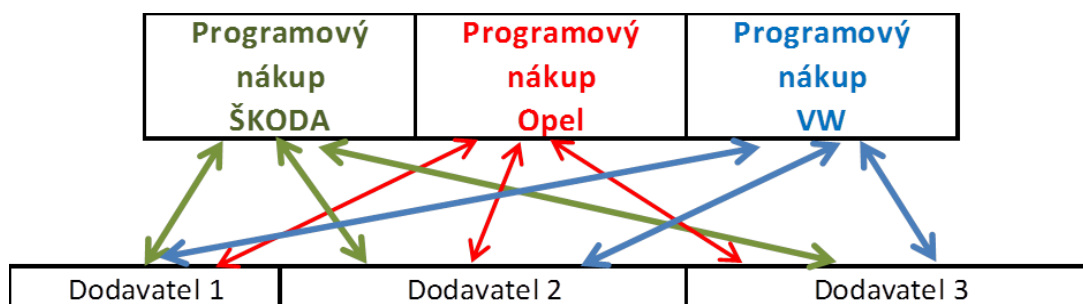
*Obr. 22: Nově nastavená komunikační matice*

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše uvedeného obrázku, který je pro zjednodušení uveden pouze pro jednu skupinu komodit, je evidentní, že nově nastavená komunikační matice, je kratší, jednodušší a do každodenní činnosti přinese výhody. Práce, která je potřebná pro nominaci jednoho dílu se nebude opakovat. Problém, který může nastat během nominace, se vyřeší u prvního nominačního procesu a dále již nebude opětovně řešen. Každý operativní nákupčí bude napojen na jednoho strategického nákupčího. Spolupráce se jednoznačně zlepší, pokud spolu budou komunikovat stále tytéž dva lidé. Informace mezi oběma týmy budou ucelenější, komplexnější. Minimalizuje se možnost, že některé informace nebudou předány včas, osobě které má danou komoditu v zodpovědnosti.

## 6.2 Spolupráce operativního nákupu versus dodavatelé

Pro připomenutí současného stavu uvádíme následující obrázek



Obr. 23: Současná spolupráce programového nákupu versus dodavatel

Zdroj: vlastní zpracování

Současný stav je takový, že každý nákupčí komunikuje s dodavateli, dle toho jaký konkrétní díl a komoditu právě poptává, bez ohledu na práci ostatních členů týmu programového nákupu.

### Navrhované změny

Na základě již navržené změny pro spolupráci mezi odděleními nákupu, jde ruku v ruce navržená změna ohledně spolupráce mezi nákupem a dodavateli. V případě, že operativní nákupčí, již bude mít v kompetenci pouze svou komoditu, nebude nutné, aby komunikoval se všemi dodavateli. Díky tomuto novému uspořádání, bude možné vybudovat lepší dodavatelsko-odběratelské vztahy, nové uspořádání viz následující obrázek. Opět pro zjednodušení je znázorněna pouze jedna komodita.



Obr. 24: Nově nastavená spolupráce operativního nákupu s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově bude nová komunikační matice mezi dodavateli a odděleními centrálního nákupu nastavena viz následující obrázek.



*Obr. 25: Nové uspořádání spolupráce*

Zdroj: vlastní zpracování

### **6.3 Přínosy získané novou organizační strukturou**

Co konkrétně,lepší nová organizace práce v oddělení centrálního nákupu, popisují následující kapitoly.

#### **6.3.1 Nutné znalosti**

Při takto nastavené spolupráci, nebude již nutné, aby každý operativní nákupčí měl znalosti o všech nakupovaných komoditách, ale mohl se soustředit pouze na tu svou. V úzké spolupráci se strategickým nákupčím se mohou zaměřit na detaily jak z pohledu nakupovaných dílů, tak z pohledu databáze dodavatelů.

### 6.3.2 Užší spolupráce s dodavateli

Při nově nastavené spolupráci, bude mít operativní nákupčí styk pouze s dodavateli, kteří dodávají jeho komoditu. Vzhledem k tomu, že je žádoucí, aby těchto dodavatelů nebylo příliš, (nicméně je nutné mít možnost výběru), pohybuje se jejich počet od dvou do pěti pro každou komoditní skupinu. S tímto počtem dodavatelů, je možné velice úzce pracovat na dobrých obchodních vztazích, které mohou být podpořeny pravidelnou návštěvou, jak v lokaci dodavatele, tak odběratele. V novém uspořádání, bude mít nákupčí mnohem lepší znalosti ohledně celkového dodávaného množství jedním dodavatelem, což je velice dobrý start pro znovutevření cenového vyjednávání s dodavateli. Cílem je dohodnout například množstevní slevy, platební a dodací podmínky, které jsou výhodnější pro Johnson Controls. Zároveň může dodavatel dostat konkrétnější a ucelenější informace o současném stavu, požadovaném množství, plánovaných projektech, možné budoucí spolupráce atd. Dodavatel bude v kontaktu pouze s jedním operativním nákupčím.

### 6.3.3 Vývojové trendy

Nákupčí určité komodity bude nyní mnohem jednodušeji sledovat celosvětový vývoj, jakým směrem se dané díly a komodita ubírá, co nového přináší a představují světové trendy a požadavky. Na základě těchto poznatků, bude následně možné vše probrat se svými dodavateli, a pochopitelně nabídnout veškeré možné dostupné novinky a vylepšení zákazníkovi.

### 6.3.4 Standardizace

(Gustav Tomek, Věra Vávrová, 1999, s. 117)“*Podstatou je nalezení optimálního výběru uvedených činitelů výrobního procesu tak, aby odpovídal posledním poznatkům výzkumu nákupního trhu a stavu techniky a technologie na straně jedné a požadavkům hospodárnost při nákupu, skladování a užití na straně druhé.*“

Předcházející výhody zjednoduší a ucelí procesy natolik, že bude možné zaměřit pozornost na standardizaci všech dodávaných dílů. Vzhledem k tomu, že bude mít každý operativní nákupčí, detailní přehled o nakupovaných dílech pro svou konkrétní komoditu, bude mnohem snazší věnovat se právě tomuto cíli. Nutno říci, že cíl je opravdu klíčový, jelikož

na počet nakupovaných dílů, se pojí velké množství činností, s nepřidanou hodnotou, a to například:

- zavedení dílů do informačního systému, které je provedeno pouze na základě vyplněného a podepsaného požadavku – tedy administrativní práce,
- „údržba“ dílů v systému, při změně ceny, dodacích a platebních podmínek – opět administrativní činnost,
- logistika, každý díl má svůj balicí předpis, který je potřeba dohodnout a následně dodržovat, čím více dílů nakupujete tím více administrativní práce je přesunuto na logistické oddělení výrobních závodů,
- skladování, každý nakupovaný díl má ve skladu své místo, které je řádně označené a vymezené pro jeden konkrétní díl, s větším počtem nakupovaných dílů se zvětšuje požadavek na prostory skladu a náročnost na údržbu skladování.

Toto byly jen ty základní činnosti, které je potřeba provést pro každý díl. V každodenním životě podniku je aktivit spojených s jednotlivým nakupovaným dílem více, a tak pro minimalizaci nákladů maximalizací zisku, je nutné snížit počet dílů na možné minimum.

Ve společnosti Johnson Controls, se momentálně v databázi nachází přibližně patnáct tisíc nakupovaných položek. Je nezbytné, aby celkový počet dílů byl rapidně redukován.

*Tab. 1: Počet nakupovaných dílů v databázi SAP*

	počet nakupovaných dílů v databázi
<b>vinyl</b>	<b>800</b>
<b>kůže</b>	<b>500</b>
<b>extrudované díly</b>	<b>5 600</b>
<b>nitě</b>	<b>1 300</b>
<b>štítky, pásky</b>	<b>1 320</b>
<b>látky</b>	<b>4 000</b>
<b>koberce, netkané mat.</b>	<b>980</b>
<b>embosované díly</b>	<b>1 600</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky je evidentní, na které z komodit je nutné se zaměřit a podrobit standardizaci. Jsou to komodity zvýrazněné žlutou barvou. Přesto, že i počet

nakupovaných látek je velmi vysoký, nebude se standardizace týkat této komodity. Látky jsou z devadesáti procent OEM řízené a nákupní oddělení nemá na jejich výběr vliv.

### **Extrudované díly**

U komodity extrudované díly, je velké množství dílů způsobeno následujícími faktory.

- **Různé druhy rámů**, do kterých je potah potřeba upevnit, spousta z nich jsou originální a nejsou shodné s ostatními modely. Tak i způsob jejich uchycení se liší, což přináší potřebu vyvinout nové díly. Pro řešení této situace, bude operativní nákupčí v úzké spolupráci s vývojáři rámů. Tak je bude moci již v první fázi vývoje nasměrovat na použití již existujících způsobů uchycení a komponent, které jsou k tomu použity. Zabezpečí, aby vývoj používal standardní díly ze současné databáze.
- **Pomocné značky** pro pracovníky, kteří kompletují pěny rámy a potahy. V místech kde je třeba připevnit daný komponent, bývají často požadovány značky, aby záchytné body byly správně připevněny. Je to spíše pomocné řešení a předcházení kvalitativním problémům. Řešení tohoto jevu, který způsobuje navýšení počtu nakupovaných dílů, bude následující. S pracovníky montážních linek se dohodne standardní umístění značek, a to například vždy po deseti centimetrech. Konkrétní dohoda musí být provedena napříč všemi výrobními závody, tak aby ji všichni bez výjimky mohli akceptovat a nezpůsobili problémy kvalitativní.
- **Různá vývojová oddělení**, existuje dohoda, že každý vývojář před tím než vloží nový díl do systému, který bude potřeba následně u dodavatele popsat. Zkontroluje prvně celou databázi již vyvinutých a dodávaných dílů. Z těch následně vybere vhodný pro svůj nový projekt. Dohoda není stále stoprocentně dodržována! Bude nutné vypracovat novou interní směrnici, která požaduje od vývojáře podat detailní vysvětlení proč ani jeden ze současného počtu dílů není možné použít. V případě, že bude opravdu potřeba nakoupit nový díl, což se může stát, bude následně informován centrální nákup, prostřednictvím interního informačního systému TPDM. Programový nákupčí musí informovat dodavatele o tomto požadavku. Vývojoví pracovníci budou v kontaktu s operativním nákupčím, který má přehled o své komoditě a může tak pomoci s vyhledáváním již existujících dílů.

Shrňme tedy, jakým způsobem se bude postupovat v případě extrudovaných dílů. V první řadě operativní nákupčí, bude mít dostatečnou znalost o své komoditě, o nakupovaných

dílech, o možnostech svých dodavatelů. Jeho práce na standardizaci tak bude mnohem jednodušší. Od počátečního vývoje pěn a rámu, bude operativní nákupčí součástí projektového týmu a tak bude moci již v raném stádiu vývoje korigovat, jaké díly se budou používat pro uchycení potahů na pěny a rámy. V oddělení vývoje bude vždy upřednostněn již používaný díl, který vývojáři naleznou v databázi. Pro pracovníky montážních linek, bude domluveno standardní řešení pomocných značek, tedy jejich sjednocení.

Další velice významný krok pro standardizaci dílů je ten, že celá databáze bude zkontrolována a díly, které za poslední půl rok nebyly objednány ani použity budou vymazány a jejich opětovné zavedení, bude již pod nově nastavenými pravidly.

Podrobnou a důslednou kontrolou databáze se odhaduje snížení počtu extrudovaných dílů minimálně o 10 %.

Nově zavedená pravidla, pomohou následné snížení počtu dílů, přibližně o dalších 12 %.

**Nitě,** je další komodita, na kterou, díky nové organizační struktuře, bude vyčleněn jeden operativní nákupčí. Díky tomu bude možné projít tyto druhy nití, podrobit je analýze a začít se standardizací. U této komodity je největší rozmanitost dána rozdílností odstínů nití, které pokud jsou použity z lícové části, jsou z devadesáti procent vybrány finálním zákazníkem.

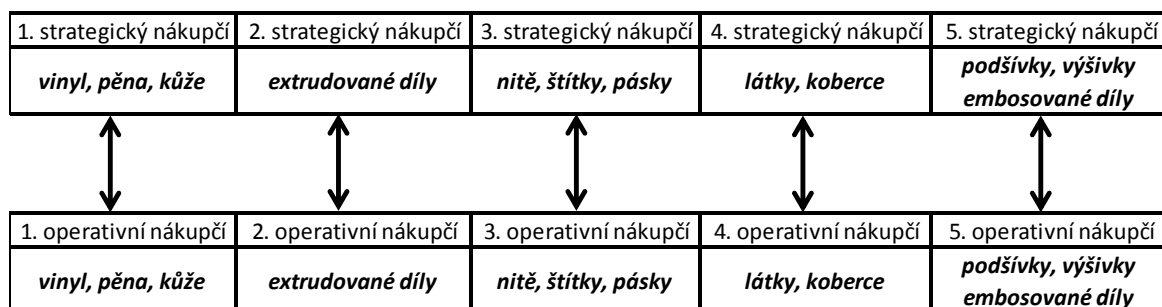
Zákazník je vybírá tak, aby odpovídali odstínu materiálu, který je použit. U nití které jsou použity pro sešití dvou materiálů, či různé pomocné švy, které nejsou viditelné po konečné kompletaci potahů, má možnost výběru barvy a nitě vývojové oddělení společnosti Johnson Controls. Zde je právě prostor pro standardizaci. Nově nastavená odpovědnost oddělení nákupu umožní mnohem větší zaměření na tyto rozdílnosti. Postup bude obdobný jako u extrudovaných dílů. V první řadě je nutno projít celou databázi, vyřadit veškeré druhy nití, které se nepoužívají, nebo nebyly objednány během posledního půl roku. Tyto nitě je potřeba v interním systému zablokovat, což znemožní jejich opětovné zavádění do výroby. Dalším krokem bude úzká spolupráce mezi zástupcem vývojového oddělení, operativním nákupem, strategickým nákupem a dodavateli, kteří společně rozčlení nitě do skupin dle specifikací. Pouze v rámci každé jednotlivé skupiny je možné uvažovat o sjednocení nití, jinak by standardizace mohla vyvolat kvalitativní problémy, což není v žádném případě akceptovatelné.

Pro nitě je v současné době v databázi uvedeno 32 různých specifikací. Programový nákupčí s dodavatelem v první řadě zkontroluje, zdali některé specifikace nelze sjednotit, nebo vytvořit jednu, která by nahradila několik současných, ale zároveň by stále splňovala požadavky v rámci tolerance. Předpokládáme, že ze současného počtu 32, bude možné snížit počet specifikací na 25. Následně z těchto 25 skupin bude možné snížit počet barevnostních odstínů, tedy nakupovaných druhů nití přibližně o 17 %.

**Štítky a pásy**, je další komodita, která má velký podíl na počtu nakupovaných dílů. Díly se používají na rubové části potahů a jejich výběr je na společnosti Johnson Controls. Požadavky na díly jsou dány specifikacemi, které vytváří vývojové oddělení na základě norem automobilového průmyslu. Postup standardizace bude stejný jako u nití a extrudovaných dílů. V první řadě kontrola databáze a následné zablokování dílů, které se nepoužívají. Spoluprací operativního nákupu s vývojem a dodavateli, bude dosaženo sjednocení, díky kontrole specifikací. Následné rozdělení do skupin a porovnání zdali se používané díly neshodují. V případě menších odlišností navrhne operativní nákupčí vývojovému oddělení změnu použitých dílů. Z celkového množství bude vybrán vždy zástupce ze skupiny se stejnou specifikací, který by mohl být použit pro ostatní projekty. Tím bude dosaženo sjednocení a snížení v předpokládané výši 15 %.

### 6.3.5 Zúžení týmu operativních nákupčích

V nové organizační struktuře, bude vždy jeden operativní nákupčí napojen na jednoho komoditního, tím bude snížen počet zaměstnanců o dva z týmu operativního nákupu. Viz následující obrázek.



Obr. 26: Návaznost strategického a operativního nákupu

Zdroj: vlastní zpracování



Nyní bude každý díl nominován pouze jednou a to při prvním uvedení do výroby, bez ohledu, na který projekt bude použit. Při dalším použití, bude smlouva pouze zrevidována. Přiloží se příloha s údaji o dalším použití dílu, lokaci kam bude díl dodáván. V případě, že navýšení množství bude vyšší, než 50 %, přijde na řadu nové jednání o ceně a případné množstevní slevě. Úspora administrativní práce, potažmo pracovníků vznikne tím, že díl neubude znovu procházet celým nominačním a schvalovacím procesem.

#### 6.3.6 Požadavky na dodavatele

Každý dodavatel, musí akceptovat a splňovat požadavky, které na něj společnost Johnson Controls.

Jedná se o:

- prověření od oddělení risk managementu (finanční zdraví),
- prověření od oddělení rozvoj dodavatele,
- podepsání dohody o zavedení selfbillingu,
- přistoupení na firmou diktované platební podmínky,
- kvalitativní standard (reklamační řád atd.),
- zavedení konsignačních skladů, a další.

Tyto požadavky, budou rozděleny do skupin dle velikosti dodavatele, a dle plánovaného obratu. V případě, že obrat s dodavatelem nějakého specifického dílu, bude například 5 tisíc Euro za rok, pak mají výše uvedené požadavky vyšší náklady než výsledný přínos. Pro tyto dodavatele budou požadavky modifikovány minimalizovány pouze na kontrolu od oddělení Risk managementu, zavedení platebních podmínek požadovaných společnostmi Johnson Controls a souhlas s kvalitativním standardem.

Pro dodavatele, kteří nemají obraty vyšší než 10 tisíc Euro/rok nebude požadován konsignační sklad, a zavedení selfbillingu, ostatní požadavky musí být splněny. Výjimku může schválit ředitel centrální nákupu.

Pro dodavatele s obratem od 10 a výše, budou prvotně požadovány veškeré výše uvedené požadavky. Výjimku může udělit pouze ředitel centrálního nákupu.

## **7 Ekonomické hodnocení**

Zhodnocení všech kroků, spojených s návrhem nové organizační struktury jsou následující.

### **Množstevní slevy**

Předpokladem pro vyčíslení je fakt, že nová organizační struktura umožní ucelenější pohled na všechny dodávané díly. Díky tomu získá operativní nákupčí přesný přehled o nakupovaných dílech a jejich množství pro každý výrobní závod. Tato analýza bude podkladem pro znovutevření cenového jednání v případě, že současná cena není aktualizována delší dobu, během které se nakupované množství zvýšilo minimálně o padesát procent.

### **Extrudované díly**

Podkladem pro vyčíslení úspory je snížení počtu položek v databázi, jednak kontrolou již nepoužívaných dílů a následně provedenou standardizací. Uspořená částka se odvíjí od nákladů na správu databáze, logistické a skladovací náklady.

### **Nitě**

V této komoditě bude úspora pocházet ze snížení počtu nakupovaných druhů nití, tedy snížení nákladu na správu databáze, logistické a skladovací náklady.

### **Štítky a pásky**

Zde je úspora dosažena snížením počtu dílů v databázi. Snížení nákladů na správu databáze, logistické a skladovací náklady.

### **Redukce počtu nákupčích**

Vzhledem k výše uvedenému snížení administrativní práce lze předpokládat snížení počtu pracovníků v oddělení operativního nákupu. V konečné fázi implementace nového organizačního uspořádání nákupu lze uspořit dva pracovníky.

Tab. 2: Potencionální finanční úspora

### Finanční zhodnocení zavedených změn

ČINNOST	ÚSPORA
Množstevní slevy	12 000,00 €
Extrudované díly 10% redukce kontrola databáze	2 800,00 €
Extrudované díly 12% redukce nová pravidla	3 360,00 €
Nitě 17% redukce standardizace + kontrola databáze	1 105,00 €
Štítky, pásky - 15% redukce standardizace + kontrola databáze	198,00 €
Úspora 2 lidí v týmu operativního nákupu	51 456,00 €
<b>Roční úspora celkem</b>	<b>70 919,00 €</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 8 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala oddělením centrálního nákupu společnosti Johnson Controls. Oddělení zajišťuje výběr a nominaci dodavatelů, kteří zajišťují veškeré potřebné komponenty pro výrobu automobilových potahů.

Centrální nákup se dělí na část strategického nákupu, jehož hlavním cílem je zpracování strategie, a udávání směru jakým se společnost bude v příštím období ubírat. S jakými dodavateli bude společnost Johnson Controls nadále spolupracovat, které naopak ze své dodavatelské databáze vyloučí a také nové potencionální dodavatele.

Druhá část centrálního nákupu je tým operativních nákupčích. Kteří zajišťují výběr a nominaci dodavatele pro výrobu. Výběr dodavatelů probíhá právě na základě vypracované strategie, týmu strategických nákupčích. Tyto dvě části centrálního nákupu spolu musí velice úzce spolupracovat, aby výběr dodavatele proběhl dle směrnic firmy Johnson Controls.

Cílem této diplomové práce bylo navržení nové organizační struktury centrálního nákupu společnosti Johnson Controls. Tak aby byla efektivněji začleněna do celkové organizační struktury společnosti a mohla flexibilněji fungovat ve všech svých činnostech.

Pro navržení nové organizační struktury, bylo v první řadě potřeba provést důslednou analýzu současného stavu. Jejímž cílem bylo popsat, jakým způsobem probíhá komunikace uvnitř oddělení centrálního nákupu, ale také jakým způsobem probíhá komunikace s dodavateli. Uvnitř oddělení bylo důležité zjistit, jakým způsobem probíhá každodenní spolupráce mezi strategickým a operativním nákupem, rozdělení zodpovědností a pravomocí, jak je zajištěn tok informací, kolik času je potřeba pro zajištění potřebných informací pro výběr a nominaci dodavatele.

Vně oddělení, směrem k dodavateli byla analýza zaměřena na znalosti jednotlivých nákupčích o nakupovaných komoditách, jakým způsobem probíhá komunikace s dodavateli, jak se pracuje na vytváření kvalitních vztahů, jaké je rozdělení zodpovědností za dodavatele mezi jednotlivými nákupčími.

Analýzou současného stavu, bylo zjištěno, že současná organizační struktura nedává prostor pro ucelený pohled na nakupované díly. Nákup jednotlivých komodit neprobíhá uceleně, nýbrž dle projektů na které je daný díl použit. Každý nákupčí si nominuje „své“ dodavatele na „své“ díly, bez ohledu na práci ostatních nákupčích, čímž může dojít k přehlédnutí některých závažných faktorů, jako je například upřednostňování jednoho dodavatele. Dále bylo zjištěno, že nejsou přesně definovány zodpovědnosti za komodity a dodavatele v týmu operativních nákupčích. Také z analýzy vyplynulo, že dílčí procesy výběru a nominace dodavatele se v rámci oddělení opakují nezávisle na sobě.

Na základě výše uvedených zjištění vyplývajících z analýzy současného stavu, byla navržena nová organizační struktura centrálního nákupu společnosti Johnson Controls. Nové uspořádání a nastavení zodpovědností v oddělení, se podařilo odstranit výše uvedená zjištění. I přes nově nastavené pravidla bude oddělení stále schopné plnit veškeré cíle a očekávání na něj kladené. Veškeré procesy a postupy nadále navazují na činnosti ostatních oddělení společnosti Johnson Controls. Zavedení nové organizace by nemělo způsobit žádné potíže v ostatních oblastech podniku.

Přesto, že Johnson Controls je lídrem v automobilovém průmyslu, bylo možné nalézt zlepšení v současně nastaveném procesu. Což jenom dokazuje fakt, že procesy a postupy se neustále vyvíjí a vždy je možné nalézt nějaká zlepšení. Každá firma pokud si chce udržet svou pozici na trhu, nebo ještě lépe jí posílit, musí neustále pracovat na inovaci ve všech svých oblastech.

S ohledem na vývoj současného nejen automobilového průmyslu, kdy se většina firem a korporací snaží minimalizovat náklady pomocí přesunu výroby směrem na východ. Jsou analýzy tohoto typu více než žádoucí.

Nově nastavené organizační uspořádání by nemělo být konečné, spíše motivující pro další hledání nových cest a možností pro další zlepšování.

## Seznam literatury

### Citace

**SIXTA, J., MAČÁT, V. LOGISTIKA – TEORIE A PRAXE. PRAHA: COMPUTER PRESS. ISBN 80-251-057-33.**

**LUKOSZOVÁ, X. NÁKUP A JEHO ŘÍZENÍ. 1. VYD. BRNO: COMPUTER PRESS, 2004. ISBN 80-251-017-6.**

**TOMEK, G. A V. VÁVROVÁ. ŘÍZENÍ VÝROBY A NÁKUPU, 1. VYD. PRAHA: GRADA PUBLISHING, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.**

**JOSEF SIXTA, SÁVA KUBIAS. KAPITOLY Z MANAGEMENTU I. DÍL, 2003. ČÍSLO PUBLIKACE 55-006-03.**

**CRISTACHO, FABIAN A. ROZŠÍŘENÍ PARAMETRU GLOBÁLNÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ. 2008: 113-118 [ON-LINE] [VID. 2013-3-9]. DOSTUPNÉ Z <http://search.proquest.com/docview/195472035?accountid=17116>**

**ZÁTAŽNÁ PLETENINA – OBRÁZEK [ONLINE] [VID. 2013-03-25]. DOSTUPNÉ Z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Textilie>**

### Bibliografie

**INDIRECT MATERIÁL/SERVICES PROCUREMENT., JIM BOSS, TERRY NADEAU, 14. REVIZE**

**COMODITY STRATEGY PROCEDURE., BRUCE FRY, KELLY BYSOUTH, 12. REVIZE**

**SUPPLIER RISK MANAGEMENT., TERRY NADEAU, BOB JONES, 03 REVIZE**

**VW: WIKIPEDIA:OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE [ONLINE] [VID. 2013-03-25], STRANA NAPOSLEDY EDIT. 2012-03-12, 13:05. ČESKÁ VERZE. DOSTUPNÉ Z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>**

**ŠKODA AUTO: WIKIPEDIA:OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE [ONLINE] [VID. 2013-04-02], STRANA NAPOSLEDY EDIT. 2013-04-20, 12:09. ČESKÁ VERZE. DOSTUPNÉ Z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda\\_Auto](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_Auto)**

**DAIMLER AG: WIKIPEDIA:OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIÉ [ONLINE] [VID. 2013-03-26], STRANA NAPOSLEDY EDIT. 2013-03-24, 20:57. ČESKÁ VERZE. DOSTUPNÉ Z:**  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Daimler\\_AG](http://cs.wikipedia.org/wiki/Daimler_AG)

**FORD MOTOR COMPANY: WIKIPEDIA:OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIÉ [ONLINE] [VID. 2013-04-05], STRANA NAPOSLEDY EDIT. 2013-03-20, 12:09. ČESKÁ VERZE. DOSTUPNÉ Z:**  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Ford\\_Motor\\_Company](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ford_Motor_Company)

**OPEL: WIKIPEDIA:OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIÉ [ONLINE] [VID. 2013-04-05], STRANA NAPOSLEDY EDIT. 2013-03-20, 12:13. ČESKÁ VERZE. DOSTUPNÉ Z:**  
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Opel>

**MANUFACTURING BILL OF MATERIAL MAINTENANCE., TIM ADAMS, TIM DEHART, BOB JONES, 10. REVIZE**

**DIRECT MATERIAL PROCUREMENT., TERRY NADEAU, BOB JONES, 12 REVIZE**